



Handelshøyskolen BI i Oslo

# VHL 36601

Bacheloroppgave i Retail Management

Bacheloroppgave

Bacheloroppgave om kjøpesentre i Norge

Navn: Ane Sjølyst, Charlotte Søgaard Nilsen,  
Synne Skoe Strand

Utlevering: 08.01.2018 09.00

Innlevering: 04.06.2018 12.00

## Forord

Kjære leser,

Denne bacheloroppgaven er skrevet av tre studenter ved Handelshøyskolen BI, Oslo, våren 2018. Oppgaven representerer slutten på tre lærerike år på så mange måter.

Ideen og inspirasjonen bak oppgaven er hentet fra flere fagområder gjennom studieløpet, men bærer særlig preg av at senterledelse vekket sterk interesse hos samtlige studenter. Arbeidet med oppgaven har bydd på det meste av følelser. Det har vært utfordrende, lærerikt, spennende og til tider frustrerende. Men alt i alt, svært givende. Vi har arbeidet med oppgaven jevnt gjennom hele semesteret, noe som har gitt rom for å hele tiden vurdere arbeidet. Det har gått svært mange timer på både forskning og oppgaveskriving denne våren, og likevel har motivasjonen vedvart gjennom hele prosessen! Vi håper dette kommer til syne i oppgaven.

Vi ønsker å rette en spesielt stor takk til vår veileder, Robert Ingvaldsen, som på kort varsel tok oss imot med åpne armer. Han skapte raskt en ro og trygghet hos oss som studenter, og hans gode tips og råd har kommet godt med. En stor takk rettes til Ellen Emaus, Gro Collett, Geir Ellefsen, Ragnar Sørli, Tor Austad, Stian Rød og Odd Gisholt, som alle har bidratt til oppgaven. Vi vil også rette en takk til alle som tok seg tid til å svare på spørreundersøkelsen. Uten alle disse bidragsyterne ville aldri oppgaven blitt til. Takk!

Sist men ikke minst ønsker vi å takke samboere, venner og familie for korrekturlesing, innspill og støtte underveis i denne prosessen.

Oslo, 04.06.2018

## Innholdsfortegnelse

Forord	
Sammendrag	
<b>Del 1 – Introduksjon</b>	<b>1</b>
1.1 Bakgrunn for valg av tema	1
1.2 Oppgavens formål	2
1.3 Problemformulering	2
1.4 Oppgavens avgrensninger	3
1.5 Oppgavens struktur	3
1.6 Introduksjon av kjøpesenterbransjen	3
1.6.1 Bransjens utvikling og nåsituasjon	4
1.6.2 Framtidsutsikter	5
<b>Del 2 - Teoretisk forankring</b>	<b>5</b>
2.1 Kjøpesenter-kategorier	6
2.2 Utviklingsstrategier	6
2.2.1 Endring av leietakermiks og nye utleieformater	7
2.2.2 Større utsalgsformater	8
2.2.3 Senterutvikling basert på opplevelser og livsstil	9
2.2.4 Kjøpesenteret som sosial møteplass	10
2.3 Forbrukernes atferd	12
2.3.1 Trekomponentmodellen	12
2.3.2 Påvirkningsfaktorer	13
2.4 Omnikanal	15
<b>Del 3 - Metode og datainnsamling</b>	<b>16</b>
3.1 Analyseformål	16
3.2 Undersøkelsesspørsmål	16
3.3 Undersøkelsesdesign og planlagt forskningsprosess	16
3.4 Datainnsamling	17
3.4.1 Primærdata	18
3.4.2 Sekundærdata	18
3.5 Dybdeintervju	19
3.5.1 Datainnsamling for dybdeintervju	19

3.6 Spørreundersøkelse.....	20
3.6.1 Datainnsamling for spørreundersøkelse.....	21
3.7 Behandling av data.....	21
3.8 Validitet og reliabilitet.....	21
<b>Del 4 - Analyse og drøfting av data.....</b>	<b>22</b>
4.1 Deskriptiv analyse.....	22
4.2 Cronbachs Alpha.....	23
4.3 Clusteranalyse.....	24
4.3.1 ANOVA-test av cluster.....	25
4.4 Hypotesetester .....	27
4.5 Oppsummering av dybdeintervju.....	29
<b>Del 5 - Drøfting, tiltak og konklusjon.....</b>	<b>30</b>
5.1. Drøfting av undersøkelsesspørsmål.....	30
5.2 Tiltak og anbefaling.....	34
5.3 Konklusjon.....	36
<b>Del 6 – Selvrefleksjon .....</b>	<b>37</b>
<b>Referanseliste .....</b>	<b>38</b>
<b>Vedlegg.....</b>	<b>41</b>
Vedlegg 1: Deskriptiv statistikk	
Vedlegg 2: Cronbachs Alpha	
Vedlegg 3: Cluster biplot 3D	
Vedlegg 4: K-means av cluster	
Vedlegg 5: Cluster sammendrag i tabell	
Vedlegg 6: Spørreundersøkelse	
Vedlegg 7: Godkjenning NSD	
Vedlegg 8: Intervjuguide	
Vedlegg 9: Dybdeintervjuer	

## Sammendrag

Denne oppgaven omhandler revitalisering av norske kjøpesentre, og hvordan skape attraktivitet blant disse. På bakgrunn av dette ble følgende problemstilling utarbeidet:

*“Hva kan norske kjøpesentre gjøre for å skape større attraktivitet i fremtiden?”*

Oppgaven er delt inn i 6 deler, og starter med en gjennomgang av bakgrunn for valg av tema samt oppgavens avgrensninger. Videre presenteres kjøpesenterbransjen som helhet, dens nåsituasjon og foreløpige framtidsutsikter. Deretter presenteres de teorier som oppgaven videre baserer seg på, hovedsakelig bestående av utviklingsstrategier, forbrukeratferd og teori på området omnikanalstrategi.

Den neste delen av besvarelsen er metodedelen, hvor det tas utgangspunkt i teknikker innen metode og dataanalyse. Dataene er samlet inn gjennom en kombinasjon av kvalitative dybdeintervjuer og en kvantitativ spørreundersøkelse utarbeidet i Qualtrics og deretter distribuert på nett. Datasettet er analysert ved hjelp av SAS JMP 13. Det er utarbeidet et analyseformål samt undersøkelsesspørsmål, som sammen vil bidra til å svare på oppgavens problemstilling. Disse belyser de viktigste kriteriene for å skape attraktivitet ved norske kjøpesentre. Det er blitt gjennomført en clusteranalyse med det formål å skille ulike kundegrupper fra hverandre, og se på likheter innad i gruppene. Det er gjennomført flere hypotesetester samt Cronbachs Alpha for å teste spørsmålenes indre konsistens.

Resultatene av spørreundersøkelsen viste blant annet at majoriteten liker å oppholde seg på kjøpesentre, men at det fremdeles er en stor andel som ikke gjør det. Det finnes altså mange potensielle kunder. Undersøkelsene viser at både intervjuobjekter og respondenter av spørreundersøkelsen stilte seg positiv til en større tilstedeværelse av teknologi i kjøpesentrene. Undersøkelsene viser også at økt opplevd attraktivitet i kjøpesentrene på mange måter vil kunne skape større grad av rutinemessige besøk, blant annet ved å fokusere på kjøpesenterets indre

miljø, som respondentene vektlegger i stor grad. På bakgrunn av analysene vil det avslutningsvis legges frem flere ulike tiltak som sammen vil kunne skape en større attraktivitet blant norske kjøpesentre, og dermed også øke kundekrets.

God lesing!

## DEL 1 - INTRODUKSJON

### 1.1 Bakgrunn for valg av tema

I løpet av vår studietid ved Handelshøyskolen BI har vi fått en helt ny innsikt, og et bredere perspektiv på den næringen som norsk varehandel representerer.

Norske kjøpesentre og kjøpesenterbransjen som helhet har vært et gjennomgående tema i vårt studieforløp, og vi har på bakgrunn av dette utviklet en større interesse og nysgjerrighet for nettopp dette feltet. Tall fra SSB viser at varehandelen er en av Norges største, og med det, viktigste næringer, med over 388 000 sysselsatte og 1563 milliarder kroner i omsetning i 2016 (Statistisk sentralbyrå, 2017).

Norge er et av de landene med flest antall kvadratmeter kjøpesenterareal per capita, og har per dags dato den høyeste kjøpesentertettheten i Europa (Nustad, 2017). Faktisk foregår ca. en tredjedel av all detaljhandelsomsetning via et kjøpesenter i Norge. Vi vet også at forbrukerne har utviklet seg mye siden kjøpesentrenes oppstart - de er blitt mer sofistikerte og kresne i takt med informasjonstilgang og tilbud, og man ser ingen grunn til at denne trenden vil snu. Dette kan indikere at fremtiden til kjøpesentrene kan se svært annerledes ut enn slik vi kjenner de i dag (Lund & Olsen, 2011).

Til tross for at bransjen har vært stabil lenge, viser handelsanalyser fra 2018 at den norske kjøpesenterutviklingen har lavere vekst enn de har hatt på over to tiår. I 2017 var samlet omsetningsvekst for norske kjøpesentre 1,25% mot tallene fra 2016. Med en parallell prisvekst på 1,1% ser vi en tydelig lav vekst sammenliknet med tidligere år. En slik endring i vekst gir noen indikasjoner på at bransjen står overfor endringer, og at nye tiltak for å sikre kjøpesentrenes attraktivitet er nødvendig (Oslo Handelsstands Forening, 2018).

Et av spørsmålene vi stilte oss selv tidlig i prosessen var "*Hvilken rolle spiller kjøpesenteret i forbrukerens liv i dag - og på hvilken måte kan dette endres i fremtiden?*". Vi ble spesielt interessert i å undersøke hva norske kjøpesentre gjør, og kan gjøre, for å være noe mer enn en handelsdestinasjon for forbrukerne. Vi ble engasjert i teori om kjøpesenteret som sosial møteplass og arena for opplevelser.

Det vi vet helt sikkert i dag, er at kjøpesentrene har utviklet seg til å bli mer enn bare et sted å handle. I en tid hvor digitalisering og enkle løsninger finnes på

ethvert hjørne, har de sosiale og kulturelle faktorene fått en større rolle. Forbrukerne blir stadig mer krevende og opplyste, og det vil kunne kreve både større og mindre endringer for Norges mange kjøpesentre.

## **1.2 Oppgavens formål**

På bakgrunn av den interessen som oppstod, samt de spørsmål som ble stilt innledningsvis, tok oppgaven form med det formål å kartlegge hvilke faktorer som er viktig for at et kjøpesenter skal kunne beholde sin attraktivitet blant forbrukerne. Vi ønsker å samle informasjon på et sted, og gjøre det enklere for Norges kjøpesentre å spå fremtiden, og med det, legge en strategisk plan for sitt senter. Ved å identifisere hva forbrukerne anser som de viktigste attributtene ved et kjøpesenter, og analysere og sammenligne disse svarene med nåsituasjonen blant norske kjøpesentre, kan sentrene enklere legge en plan for fremtiden. Vi oppfatter dette som verdifull informasjon for samtlige kjøpesentre i Norge.

## **1.3 Problemformulering**

Med bakgrunn i valg av tema og oppgavens formål ferskt i minne, ble vår problemformulering som følger:

***«Hva kan norske kjøpesentre gjøre for å skape større attraktivitet i fremtiden?»***

Ved å henvende oss direkte til nettopp kjøpesentrene og forbrukerne, ønsker vi å få en oversikt over, og forhåpentligvis kunne avdekke viktige forhold rundt hva som skal til for å lykkes med et kjøpesenter i overskuelig fremtid. Vi har også vært i kontakt med eksperter på området som vil kunne bidra med nyttig informasjon for oppgaven. Problemstillingen tar for seg de konkrete tiltak og fysiske endringer som norske kjøpesentre kan gjøre for å bli mer attraktive hos forbrukerne. Basert på hva kjøpesentrene og butikkhandelen på kjøpesentrene bidrar med av både kroner og arbeidsplasser, opplever vi at problemstillingen er høyst aktuell og interessant i en tid hvor det spås endringer. Med lite konkret informasjon om hva endringene vil bestå av, eller bety for bransjen og næringen som helhet, er dette en spennende problemstilling som vi nå skal angripe.



### **1.4 Oppgavens avgrensninger**

Denne oppgaven er avgrenset til kun å gjelde norske kjøpesentre. Det er også foretatt populasjonsmessige avgrensninger, da det ikke ville la seg gjøre å nå ut til “alle” med den tiden som er til rådighet ved en slik oppgave. Likevel kan utvalget av intervjuobjekter og respondenter av spørreundersøkelsen oppfattes som representative. Funnene som ble gjort gjennom både den kvalitative og kvantitative delen av oppgaven vil skape flere nyanser og vinkler på problemstillingen. Da oppgaven tar for seg en hel bransje, vil det bli nødvendig å foreta avgrensninger både hva angår teori, analyser og tiltak. Det er blitt besluttet å gå videre med den informasjon som har blitt oppfattet som mest hensiktsmessig for oppgavens progresjon.

### **1.5 Oppgavens struktur**

Denne bacheloroppgaven er delt inn i 6 kapitler. Etter dette introduksjonskapittelet vil relevant teori, spesielt knyttet til utviklingsstrategier, digitale kanaler og forbrukeratferd bli løftet frem. I kapittel 3 vil metodiske valg bli redegjort for, i tillegg til hvilke styrker og svakheter oppgaven kan bære preg av basert på metodevalg. I kapittel 4 vil de innsamlede svarene analyseres, og videre drøftes opp mot valgt teori. De resterende kapitlene vil bestå av anbefalinger og tiltak, selvrefleksjon og konklusjon.

### **1.6 Introduksjon av kjøpesenterbransjen**

Rasmussen, Andhøy og Krystad (2018) definerer et kjøpesenter som “et bygg eller en samling bygg som er planlagt, utviklet eid og drevet som en enhet”. De enkelte funksjoner/bedrifter er samlet i én bygning eller gruppert omkring et torg, gågate eller åpen plass. Salgsarealet skal være større enn 2 499 kvadratmeter og senteret skal inneholde minst fem ulike detaljhandelsenheter. Senteret har gjerne egen funksjon for salg og markedsføring av senterets tjenester. Senterleder på sin side har mange oppgaver. De skal fungerer som senterets ansikt utad, og står på mange måter for den daglige driften. Kjøpesenterbransjen i Norge er preget av få, men store aktører. Olav Thon, Citycon og Steen og Strøm sitter på mye makt da de eier og forvalter over 100 av de største kjøpesentrene i landet (Nustad, 2017).

### 1.6.1 Bransjens utvikling og nåsituasjon

Det første formatet av et kjøpesenter som vi kjenner til, var det klassiske stormagasinet Bon Marché. Dette ble dannet i Paris på midten av 1800-tallet, og la grunnlaget for utvikling av kjøpesentre verden over (Omholt, 2012). Utbygging av kjøpesentre ble en stor trend, spesielt i USA. 80-tallet var svært preget av dette, og de enorme utbyggelsene fortsatte til 2000-tallet. Lignende tendenser kan spores i norsk kjøpesenterhistorie som fikk sitt første kjøpesenter ved Eiksmarka senter i Bærum kommune, i 1953. Til tross for at kjøpesenterveksten var noe tregere i Norge enn i USA, var det allerede i 1970 omkring 60 kjøpesentre på landsbasis. Vi fikk en såkalt "kjøpesenterboom" på 80-90 tallet, som varte til omkring 2006. Nedlagte industriområder ble omgjort til kjøpesenterareal av kapitalsterke grundere slik som Olav Thon (Oslo Handelsstands Forening, 2016). I følge Oslo Handelsstands forening stod norske kjøpesentre i 1995 for 23% av butikkomsetningen i Norge. I 2016 var disse tallene omkring 10% høyere. Fra 1990 til 2016 økte antall kjøpesentre fra 280 til 400. Disse tallene er uten krav til størrelse eller antall butikker. De av disse som ikke er nyetableringer har imidlertid økt kraftig i areal (Oslo Handelsstands Forening, 2015). Samtidig viser tidsaktuelle undersøkelser at økningen har stagnert noe, og at endringer er nødvendig for videre vekst. Samtidig vokste netthandelen i Norge med 16% i 2016 (Rasmussen, Andhøy & Krystad, 2017).

I følge Detaljhandelsboken (2018) var det totalt 300 kjøpesentre på landsbasis i slutten av 2016. Disse tallene er kun medberegnet "større" kjøpesentre som oppfyller kravet om et salgsareal på minimum 5000 kvm med minimum 5 butikker. I følge SSB hadde disse kjøpesentrene en samlet omsetning på 133,7 milliarder kroner. Fylkene Oslo og Akershus var de handelsfeltene med flest antall større kjøpesentre i 2016, med hele 61 stk. Troms og Finnmark hadde til sammenlikning 13 kjøpesentre som oppfylte kravet.

Innenfor de 300 kjøpesentrene i Norge var det tilsammen registrert 10 417 senterbutikker. 8909 av disse går innenfor kategorien butikkhandel. Tabellen nedenfor illustrerer de ulike nærings-/bransjegrupper og deres omsetning. Disse kategoriene kan karakteriseres som tradisjonelle utsalgsformater sett i sammenheng med butikkmixen på et senter (Rasmussen, Andhøy & Krystad, 2017).

Nærings-/bransjegrupper	Antall butikker	Netto omsetning (millioner kroner)
Mat og drikkebutikker	890	39 663
Bekledningsbutikker	3 122	24 299
Helse- og velværebutikker	1 365	15 891
Sport- og fritidsbutikker + kultur	948	12 430
Hus- og hjembutikker	2 584	28 542
Sum butikkhandel	8 909	120 825

Figur 1.1 Nærings-/bransjegrupper

### 1.6.2 Framtidsutsikter

Kjøpesentrene må kunne forutse mange av de utfordringer som venter. De må kjenne sine nåværende kunder, potensielle kunder, konkurrenter og partnere. For å beholde sin attraktivitet må kjøpesentrene være forberedt på ulike, og kanskje motstridende, krav som kundene kommer til å stille i fremtiden. Dette er spesielt aktuelt i en tid med hard konkurranse fra nett- og grensehandel, og der kjøpesentrene opplever lav vekst. Kjøpesentrene må være forberedt på å tilpasse seg konkurransen, ved å satse på mer innovasjon og nye konsepter (Bach, 2018).

Det er trykket flere tekster som beskriver hvordan 2017 var året hvor USA ble rammet av den såkalte "kjøpesenterdøden". I månedene som fulgte oppstod det en debatt som hvorvidt fenomenet vil kunne ramme også kjøpesentrene i Norge (Pletten, 2017). Det skrives om svært høy kjøpsentertetthet, handelslekkasjer og fremmarsjen av netthandel. Til tross for at det neppe kan konkluderes med hvorvidt fenomenet er på vei til Norge eller ikke, er dette er likevel en interessant utvikling i et internasjonalt perspektiv. Det vil dog ikke få noen videre oppmerksomhet i oppgaven, gitt oppgavens omfang og metodeutfordringene dette ville medført.

## DEL 2 - TEORETISK FORANKRING

I det følgende kapittelet vil teori om forbrukeratferd, omnikanal og strategisk senterledelse bli presentert og redegjort for med hensyn til oppgavens formål. Oppgaven vil først ta for seg kjøpesenterkategorier, deretter presenteres den teori som oppgaven baserer seg på. Modellen for utviklingsstrategier for kjøpesenteret vil vektlegges i stor grad der de fire ulike formene for senterutvikling vil behandles separat, i tråd med modellen.

## 2.1 Kjøpesenterkategorier

Et stort antall begreper benyttes innen kjøpesenterbransjen, og kjøpesenter blir definert på ulike måter ut fra ulike grunnlag. Vi benytter Handel og senterutvikling (2005) sin definisjon på livsstilssenter. Det beskrives flere ulike former for kjøpesentre, men vi velger å se nærmere på nettopp livsstilssenter, som er definert ut ifra vareutvalg, da dette kan oppfattes som den mest fremtidsrettede kategorien.

**Livsstilssenter** - Butikkmiksen er viktigere i et livsstilssenter enn i de tradisjonelle kjøpesentrene, fordi man ofte mangler de tradisjonelle dragerne. Det bør være livsstilsbutikker og tjenester og spisesteder hvor man kan oppholde seg. Livsstilssenter er ofte mer kostbart å utvikle på grunn av spesielle krav til interiør og design, men de har til gjengjeld større arealproduktivitet enn andre sentertyper. Kunder av livsstilssenter vil besøke senteret 2,5 ganger oftere og legge igjen 50% mer enn i andre kjøpesentre (Handel og senterutvikling, 2005).

## 2.2 Utviklingsstrategier

Som tidligere nevnt er det langt færre nyetableringer av kjøpesentre i dag, sammenlignet med tidligere år. For å beholde, samt skape attraktivitet blant de eksisterende kjøpesentrene, vil det være naturlig å se på teori rundt strategisk revitalisering og nye utviklingsretninger. Det spås at det i tiden fremover vil være hensiktsmessig å revitalisere eksisterende kjøpesentre og ha en kultur for endring omstilt etter forbrukerens behov (Omholt, 2012, s. 157). Revitalisering av et kjøpesenter innbefatter et løpende fokus på utvikling av flere former for arealbruk enn kun de tradisjonelle formene. Samtidig kan revitalisering også dreie seg om å blande shopping med andre funksjoner, slik som underholdning, aktiviteter, helse- eller sosiale tjenester etc. På denne måten kan man skape det Omholt (2012) betegner som "flerfunksjonelle aktivitetssentre". Selve nøkkelen til å lykkes med revitalisering i fremtiden blir da en satsning på å skape areal for rekreasjon for voksne og lekeplasser for barn, som en forlengelse av en integrasjon av det private og offentlige handelsrom (Omholt, 2012, s. 163). Oppsummert vil det dreie seg om å praktisere hybride senterformater og/eller kombinasjoner.

Figuren nedenfor illustrerer 4 ulike utviklingsretninger innenfor to dimensjoner; vertikal- og horisontal. Den vertikale dimensjonen tar for seg hvilke funksjoner

man velger å fokusere på, mens den horisontale dimensjonen sier noe om kombinasjoner av senterformater.

Antall senterformater  Fokus	Utvikling innenfor ett eksisterende senterformat	Flere senterformater og funksjoner
<b>Fokus på arealutnyttelse, skala- og breddeøkonomi</b>	<b>1</b> Fokus på ledige arealer og kombinasjon av leietakere Nisjestrategier Nye målgrupper	<b>3</b> Regional orientert storsenterutvikling med flere senterformater Realisering av skala- og breddeøkonomi
<b>Fokus på opplevelse og livsstil</b>	<b>2</b> Nærsenterutvikling Opplevelsessentre Livsstilsentre <u>Fashionsentre</u>	<b>4</b> Senteret som sosial møteplass Sentrums- og annen stedsutvikling

Figur 2.1 Utviklingsstrategier (Omholt, 2012, s. 163).

### 2.2.1 Endring av leietakermiks og nye utleieformater

I følge Omholt dreier en revitalisering seg om å finne nye former for leietakere og formater, og på den måten fylle opp eksisterende lokaler. Omholt sier videre at det handler det om å finne interessante leietakere som stimulerer til ny verdi og revitalisering av kjøpesentre, noe som er representert i kvadrat 1 i modellen. Et slikt behov oppstår gjerne på grunn av teknologiske og digitale endringer, som igjen påvirker forbrukernes forventninger og behov til det fremtidige kjøpesenteret. Dette vil oppgaven gå dypere inn på i punkt 2.4, som tar for seg omnikanal og strategier for å implementere ny teknologi. Viktigheten av at kjøpesentrene opererer sømløst på tvers av plattformer sier seg selv i dagens teknologisamfunn, da mange tradisjonelle former for utsalg foreldes.

Tradisjonelt sett består kjøpesentre av de nærings-/og bransjegruppene som illustreres i figur 1.1. Omholt (2012, s. 167) viser til eksempler på nye former for leietakere, der utradisjonelle leietakere inkluderer helsetjenester, dansestudioer, treningsentre, familiesentre osv. Disse typene av leietakere kan stimulere til hyppigere besøk og mer lojale kunder. En annen form for utradisjonelle leietakere kan i større grad skape spenning, omtale og eksklusivitet, slik som pop-up stores.

Disse er som hovedregel midlertidige leietakere. Profesjonelle tjenesteforetak skiller seg fra de to foregående fordi de i større grad kan tiltrekke seg kunder som vanligvis ikke benytter seg av kjøpesentre. Dette gjelder for eksempel bank og regnskapsforetak. Disse faktorene vil med andre ord kunne gjøre kjøpesentrene attraktive for nye målgrupper.

Selv om teorien helt spesifikt tar for seg disse formene for nye utsalgssteder, finnes det uante muligheter. Flere av sistnevnte utsalgsformer eksisterer i dag. Likevel viser eksemplene bredden i mulighetene som eksisterer, utover kun de tradisjonelle formatene.

I boken Varehandelsledelse (2017) trekker Jan Ivar Fredriksen frem analyse av attraktivitet på et senter eller sentrumsområde. På tilbudssiden handler dette om hvilke bransjer og aktører som er representert i det aktuelle kjøpesenter. Antall bransjer som er representert på senteret skaper bredden, mens dybden skapes gjennom sammensetning og mangfold av ulike konsepter innenfor hver bransje. Hvis senteret kun kan tilby standard kjedebutikker tilsvarer det en middels attraktivitet, men jo flere attraktive butikker de har, desto enklere blir det å tiltrekke seg flere attraktive butikker. Dette kalles «gravitasjonsmodellen».

### **2.2.2 Større utsalgsformater**

I løpet av de siste 15 årene har det vært omfattende endringer innenfor kjøpesenterindustrien. Det har vært særlig fokus på innpassingen av “big-boxes”, som er enheter og større butikkformater i selve kjøpesenteret, eller i umiddelbar nærhet. Et utvalg blir definert som big-box eller stormarked hvis størrelsen var tre til fire ganger større enn det som var vanlig ellers i den samme bransjen. Omholt (2012) tar, i tillegg til denne teorien, utgangspunkt i en kanadisk studie som vektlegger bruken av en 3-delt strategi for revitalisering. Den er lagt opp som følger:

1. Utvidelse av salgsarealet
2. Innpassing av større butikkformater (stormarked og storbutikker)
3. Endring av leiertakermiksen med økt vektlegging av fashion og fritidsartikler

Det vil ikke være hensiktsmessig å gå dypere inn på denne strategien for storsenterutvikling, med oppgavens omfang tatt i betraktning. Dette er tiltak som, blant mange faktorer, krever mye kapital og offentlige godkjenninger. Vi vil derimot fokusere noe på den tredje revitaliseringsstrategien, som tar for seg endring i leietakermiksen.

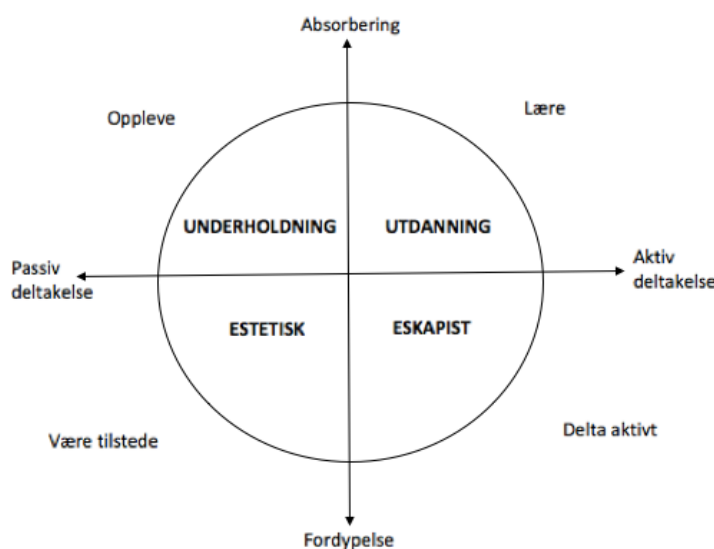
### 2.2.3 Senterutvikling basert på opplevelser og livsstil

Et senter som ønsker å skape en sosial møteplass må vektlegge opplevelser for forbrukeren. En opplevelse trenger ikke å dreie seg om underholdning, men å presentere produktene på en måte som skaper en opplevelse. I boken *The Experience Economy* redegjør Pine og Gilmore (1999) for en opplevelsesøkonomisk tilnærming til senterdrift: “Staging experiences is not about entertaining customers; it's about engaging them”

Omholt (2012) referer til Pine og Gilmore sin sistnevnte bok, som presenterer 3 strategier eller former for tiltak som kan bidra til å skape gode kundesenterte opplevelser:

#### 1. Legge grunnlaget for opplevelser gjennom å skape engasjement

Her er det viktig å aktivisere kundene og på denne måten skape et engasjement. Dette vil igjen føre til at forbrukerne ønsker å tilbringe tid på senteret samt delta aktivt i kjøpsprosessen generelt. Figuren under eksemplifiserer 4 ulike måter å skape opplevelser gjennom engasjement.



Figur 2.2; Hovedformer for opplevelser (Pine og Gilmore, 1999)

## *2. Tematisering av vareutvalg og gruppering av varer*

Dette tiltaket handler i hovedsak om å skape omgivelser som gir inspirasjon og trivsel. Her kan kjøpesentrene fortelle en historie gjennom tematisering og gruppering av varene. IKEA er et godt eksempel på hvordan man kan skape opplevelser ved å tematisere varene. Her er intensjonen at kundene skal kunne leve seg inn i ulike livsstiler gjennom en visuell historiefortelling.

## *3. Engasjere sansene*

Omholt (2012) viser til Paco Underhill (1999) som mente at innkjøp som ikke var planlagt ofte kom som et resultat av engasjering av sansene, som for eksempel berøring, smaksprøver eller lukt. Denne type strategi skaper visse forventninger om opplevelser kunden ønsker og selv kan reproducere. Pine og Gilmore (1999) la i større grad vekt på at økonomiske verdier må skapes på nye måter, der livsstil og opplevelser står i sentrum. Et kjøpesenter er ikke lenger et sted man drar for å handle varer og tjenester, men et sted som skal dekke funksjoner og behov knyttet til det moderne menneskets tilværelse og konsum.

### **2.2.4 Kjøpesenteret som sosial møteplass**

Som nevnt i punkt 2.2.3. handler bruk av kjøpesentrene i større grad om å skape opplevelser. Med dette menes det at man må gjenoppfinne sentrene som en destinasjon orientert mot lokalsamfunnet og skape en sosial møteplass. Dette er en videre form for senterutvikling, og representerer den 4. kvadranten i figuren for utviklingsretninger.

Det finnes mange kritikere av kjøpesentrene som stiller spørsmål ved deres rolle i samfunnet. En av dem er journalist og forfatter Ronny Spaans, som blant annet har skrevet boken "kjøpesenterlandet". Spaans (2017) ser på dagens kjøpesentre med et kritisk blikk, spesielt i forbindelse med hvordan selve byggene påvirker landskapet, men også samfunnet og hvilken rolle de spiller i våre liv. Forskere peker på at næringsvirksomhet basert på den kapitalistiske logikk har ødelagt det offentlige liv og redusert byene til homogene sentrum for individuelt konsum (Omholt, 2012 s. 201). Omholt referer også til den britiske sosiologen Steven Miles (2010) som har skrevet og argumentert både for og imot det moderne kjøpesenteret. Fritt oversatt sier Miles blant annet; "byene er i mindre grad for folk, og i større grad for en effektiv maksimering av forbruk".

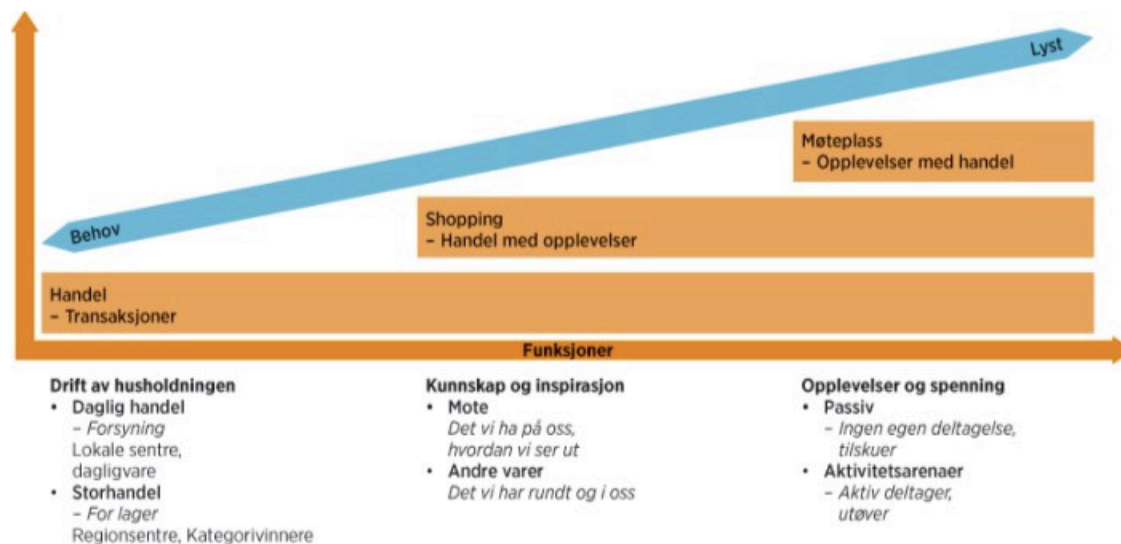


Kjøpesentre har ikke lyktes som det nye sentrumet, hovedsakelig fordi de enda ikke har sett verdien av å inkorporere fellesskapsfunksjoner”. Mange mener at sentrene har blitt svært kontrollerte rom som ønsker å representere klasseløse samfunn og overflod. Men kritikerne møter også motstand, og fra tid til annen ser de seg også nødt til å spise sine egne ord. Blant annet i forbindelse med kjøpesenteret Bluewater i London sier Miles at senteret er vanskelig å ikke falle for, da det representerer et slags Utopia. En motvekt til disse kritikerne, er de som ser på kjøpesentrene som et viktig samlingspunkt for samfunnet. Trond Ueland (2017), blant andre, legger vekt på at sentrene kan fungere som en arena for relasjonsbygging, men at de også må møte forbrukernes mange behov.

Så hva menes altså med disse “sosiale” møteplassene? Det finnes ulike grader av sosial samhandling. Omholt (2012) deler inn disse faktorene i tre former for møter hvor kjøpesenteret kan fungere som et knutepunkt:

1. Knutepunkter for ferdsel og attraksjoner. Den minst krevende formen for møtevirksomhet, som vil si at man tiltrekkes et sted fordi man passerer det, finner det attraktivt på grunn av en begivenhet eller en samling mennesker.
2. Knutepunkt for tilbud av offentlige og private tjenester. En vanlig form for møteplass på mange kjøpesentre, som innebærer at folk bruker stedet i fellesskap for flere tjenester enn selve handelen alene.
3. Knutepunkter for sosial problemløsning og utvikling av fellesskap. Denne formen for møteplass krever en form for samhandling mellom senteret og lokalsamfunnet.

Vi legger spesielt vekt på hvilken betydning matsservering, tilgang på sitteplasser, tilstedeværelse av grøntarealer og vann har på forbrukerne.



Figur 2.3 Kjøpesenterets funksjon og utvikling (Lund & Olsen, 2011)

Kjøpesentrene er ikke lenger så like som de en gang var. Hovedtendensen er at kjøpesentrene har utviklet seg fra rene handelsdestinasjoner til opplevelsesarenaer (Pine og Gilmore, 1999), hvilket skaper et åpent, sosialt rom for fellesskapet. Ved kjøpesenterets begynnelse var selve handelen i sentrum. Et sted hvor man samlet butikker under samme tak, slik at det ble enklere å foreta flere transaksjoner. Videre utviklet fenomenet seg til det vi i dag kjenner som “shopping”, et sted for handel og opplevelser. Noen har også tatt steget videre til “møteplass” som er opplevelser med handel som biaktivitet. Dette kan på mange måter sies å være fremtiden (Lund & Olsen, 2011). Dette er et kjent tema også for Thon eiendom, som trekker frem Sandvika- og Lagunen Storsenter som eksempler på kjøpesentre med økt fokus på opplevelse og å tilby alt under samme tak (Thon eiendom, 2017).

## 2.3 Forbrukernes atferd

Forbrukerne/ kundene til kjøpesentrene er de som er absolutt viktigst for hvordan de gjør det i dag, og vil gjøre det i fremtiden. På bakgrunn av dette er det nødvendig med innsikt i hva forbrukerne tenker og ønsker av kjøpesentrene i fremtiden. Ikke minst, hva de finner attraktivt.

### 2.3.1 Trekomponentmodellen

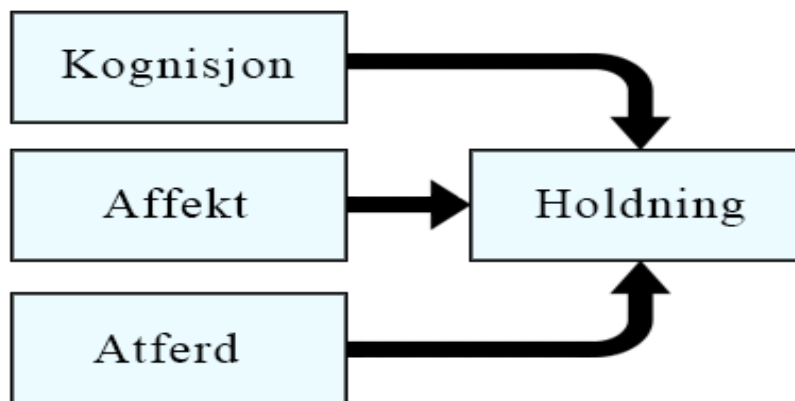
Det finnes mange områder innen forbrukeratferd som hvert enkelt kjøpesenter i Norge bør ha kunnskap om. Oppgaven vil avgrenses til kun å omhandle holdningsteori. Avgjørende for dette valget er at forbrukernes holdning til å

benytte kjøpesentrene er svært sentrale i arbeidet med å gjøre senteret mer attraktivt. Dersom forbrukerne har en negativ holdning til kjøpesentre, vil denne være nødvendig å snu. Hvordan kan man endre en holdning? Hvilke faktorer er viktigst å arbeide aktivt med? Vi ser nærmere på trekomponentmodellen (Schiffman, Kanuk & Hansen, 2012). Denne kan fortelle oss at samspillet mellom det kognitive, affektive og konative utgjør en holdning til et objekt, og hvilken sannsynlighet det er for at forbrukerne vil benytte seg av kjøpesentrene i større grad i fremtiden.

**Kognitive komponenter** - innebærer forbrukernes tanker, meninger, tro og kunnskaper på at objektet (her kjøpesenter) besitter gitte egenskaper. Dette er erfarings- og kunnskapsbasert, noe som vil si at det man allerede vet og mener om et kjøpesenter påvirker holdningene, og derav atferd.

**Affektive komponenter** - Denne delen tar for seg forbrukernes følelser og emosjoner knyttet til norske kjøpesentre.

**Konative komponenter** - Denne delen tar for seg sannsynligheten for, eller forbrukernes intensjon om å iverksette en gitt atferd til objektet.

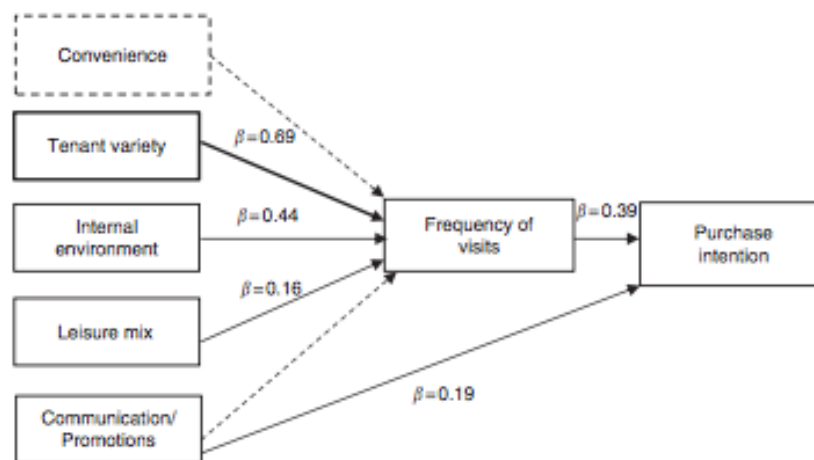


Figur 2.3 Trekomponentmodellen (Schiffman, Kanuk & Hansen, 2012)

### 2.3.2 Påvirkningsfaktorer

Calvo-Porral og Lévy-Mangín sin forskningsartikkel “Pull factors of the shopping malls: an empirical study” fra 2017 sier noe om de faktorene og stimuli som påvirker oppførselen til kundene. Artikkelen tar opp følgende problemstilling; “hvilke faktorer tiltrekker kunder til kjøpesentre?”. De empiriske undersøkelsene viste at leietakermiksen, det interne miljøet og omgivelser samt ulike

fritidsaktiviteter- og tilbud er de viktigste driverne til hvor ofte kundene besøker og benytter seg av et kjøpesenter.



Figur 2.4 Tiltrekningsfaktorer (Calvo-Porrall og Lévy-Mangín, 2017)

I figuren over ser vi oppsummering av funnene som er gjort i analysen. Denne kombinasjonen av butikk/leietaker miks, tilbud og internt miljø blir diskutert av Odd Gisholt i Magma 6/10 om “markedsføring av kjøpesentre i Norge”, og av Karl Fredrik Lund og Lars Erling Olsen i Magma 4/2011. Gisholt peker på kombinasjonen av de ulike faktorene, og viser til en stigende interesse for estetikk, arkitektur og opplevelser i kjøpesenterbransjen. I sin artikkel beskriver han dette som en av mange trender, mens Lund og Olsen gå lenger i sine beskrivelser. De mener samfunnet har kommet dit at de kjøpesentrene som ikke tar det estetiske på alvor, og oppdaterer senterets fysiske omgivelser jevnlig, ikke har gode forutsetninger for å overleve den tøffe konkurransen. Som nevnt tidligere i oppgaven, så er det viktig at fremtidens kjøpesenter innehar flere funksjoner enn handelen alene. For å kunne fungere som møteplass og arena for opplevelser (og dermed skape større attraktivitet), er kjøpesentrene helt avhengig av gode interne miljø da disse sørger for bedre trivsel, og et ønske om å oppholde seg på senteret. Eksempler på et godt internt miljø kan være å inkludere fristende spisesteder, grøntarealer, stellerom/ammerom, lekerom og mye mer. Ved å ha den rette butikkmiksen, de rette tilbudene, det rette interne miljøet (til en hver tid), og ved å kommunisere dette på rett måte til valgte segment, vil man kunne skape vaner hos forbrukerne. Disse vanene blir etablert når et senter skiller seg ut på en slik måte at det blir rutinemessig å besøke det (Lund & Olsen, 2011).

## 2.4 Omnikanal

Dagens handelssituasjon er i stor grad preget av multikanalstrategier, som lar kundene velge mellom å handle på nett eller i fysisk butikk. Som tidligere nevnt opplever nettbasert handel en betraktelig høyere vekst enn handel gjennom de fysiske kanalene, noe som understreker viktigheten av å være digitalt operativ og oppdatert. Jan Ivar Fredriksen (2017) trekker frem omnikanal varehandel som en videreføring av multikanalhandel.

Veien mot å bli en omnikanal handler om å etablere et sømløst samspill mellom informasjons- og salgskanaler, der kanalene “snakker sammen” og gjenbraker informasjon på tvers av kanalene. Dette innebærer også at de sosiale mediene er en del av kanalkonseptet (Fredriksen, 2017). Kort fortalt vil dette bety at forbrukerne ikke opplever noen forskjeller ved de ulike kanalene som de velger å benytte. Uavhengig av valgt kanal vil forbrukeren oppleve at de er i kontakt med kjøpesenteret, ikke en nettside eller Instagram-konto. En integrering av en omnikanal for norske kjøpesentre innbefatter med andre ord høy grad av fokus på og tilgang til gode CRM-systemer og programvare mange ikke besitter den dag i dag.

Varehandelsbedrifter som benytter en multikanalstrategi opplever at kundene i snitt handler for 15-30% mer, enn om man kun opererer med en kanal. Dersom man videreutvikler strategien til en omnikanal-strategi, opplever man at kundene handler for hele 30-60% mer på ditt merke eller i din butikk (Winter, 2012). Dette viser med andre ord en positiv korrelasjon mellom teknologiimplementering og omsetning. Å oppnå en fungerende omnikanal bør derfor være det øverste målet for svært mange innen varehandel, også for kjøpesentrene. På denne måten vil de fremstå mer relevante og oppdaterte i et stadig mer teknologisk samfunn.

Jan Ivar Fredriksen og Øystein Sørebo belyser i sin Magma-artikkel 4/2017 omnikanal i et varehandelsperspektiv. De beskriver omnikanal som en visjon fremfor en realitet for mange norske varehandelsbedrifter. Det kan også overføres til kjøpesentrene. Noen vil med tiden klare å oppnå å bli en omnikanal, mens andre allerede er godt på vei med sin RFID- og Beacon-teknologi. For mange vil altså målet om en omnikanal være langt inn i fremtiden, for noen vil det kanskje aldri kunne oppnås. Et mer realistisk mål for mange er derfor å perfektionere en krysskanalstrategi. En krysskanalstrategi er langt mer enn

tilstedeværelse i flere kanaler, men skaper ikke samme sømløshet som en omnikanal vil gjøre.

### **Del 3 - METODE OG DATAINNSAMLING**

I det følgende kapittelet vil metodevalg og implikasjoner av disse bli presentert, med utgangspunkt i Silkoset, Olsson og Gripsruds (2011) sine teknikker innenfor metode og dataanalyse. Boken “Enhet og mangfold” (2012) av Kristen Ringdal er blitt benyttet som en kvalitetssikring i metodedelen av oppgaven.

#### **3.1 Analyseformål**

Formålet med undersøkelsen er å kartlegge den norske befolknings kjøpsatferd og handlevaner innenfor kjøpesentre, samt observere hva forbrukerne finner attraktivt og verdsetter ved valg av kjøpesenter. Videre ønsket oppgaven innsikt i hva senterlederne selv mener er hensiktsmessig atferd for å beholde og skape nettopp attraktivitet blant forbrukerne, og hvorvidt disse korrelerer.

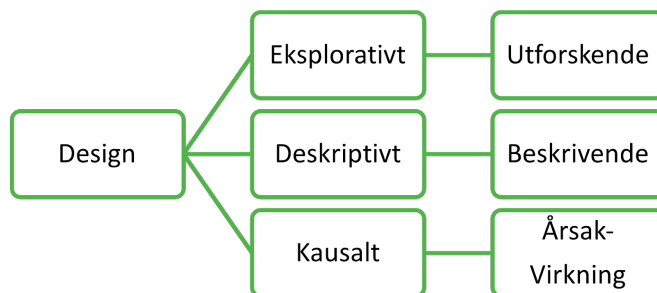
#### **3.2 Undersøkelsesspørsmål**

Som vist i innledningen ble det utarbeidet 5 undersøkelsesspørsmål. Med det formål å undersøke hvordan kjøpesentre kan beholde attraktivitet.

1. Hva kan norske kjøpesentrene gjøre for å ta større del i forbrukernes hverdag?
2. Hvor viktig er det for norske kjøpesentre å ha en velfungerende kundeklubb?
3. Hvilke faktorer trekker kunden til et kjøpesenter?
4. Hvilken effekt har det på kjøpesentre at forbrukerne deltar aktivt?
5. Hvordan kan en implementering av omnikanal påvirke norske kjøpesentre?

#### **3.3 Undersøkelsesdesign og planlagt forskningsprosess**

I følge Silkoset, Olsson og Gripsruds (2011) skal undersøkelsens design beskrive og støtte opp under analyseprosessens utforming, som sett i figuren nedenfor. Det finnes i hovedsak tre typer undersøkelsesdesign; eksplorativt, deskriptivt og kausalt.



*Figur 3.1 Undersøkellesdesign*

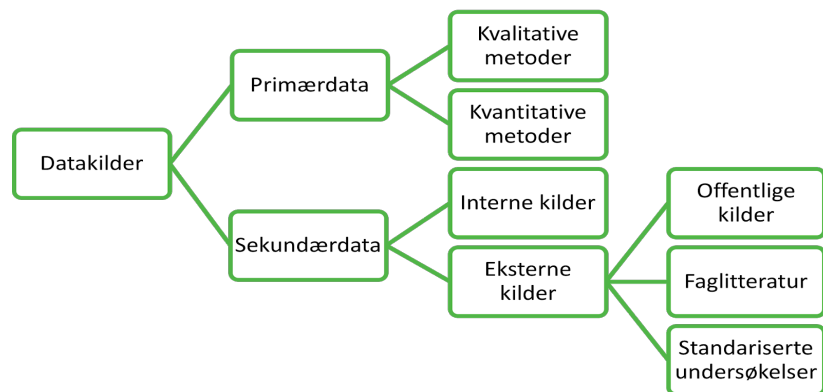
I den kvalitative delen ble det lagt vekt på et eksplorativ design, da vi er ute etter norske senterledere sine holdninger og tanker rundt nåsituasjon og fremtidig arbeid. Dette er en utforskende tilnærming som vil kunne føre til en bredere forståelse rundt det aktuelle problemområdet. Dybdeintervju med bransjeeksperter og senterledere ble valgt som supplerende metode fordi den er egnet til å få frem nyanseringer og supplerende forståelse til spørreundersøkelsen. Informantene ble valgt fra både store og små sentre i Norge.

Det vil bli benyttet et deskriptivt design i den kvantitative delen, der beskrivelser av situasjonen og sammenhenger mellom ulike variabler kartlegges. Her ble en spørreundersøkelse sendt ut til målgruppen.

Ved å benytte både kvalitative og kvantitative metoder vil man kunne få innsikt i både senterledernes og bransjeeksperternes personlige erfaringer og meninger samt forbrukernes holdninger og atferd til objektet. Dette vil kunne gi en dypere forståelse og et mer fullstendig helhetsperspektiv over situasjonen som sådan.

### **3.4 Datainnsamling**

Modellen vist nedenfor visualiserer sammenhengen mellom de ulike datainnsamlingsmetodene som blir benyttet i oppgaven. For å få en bedre innsikt i oppgavens tema har det blitt benyttet både primær- og sekundærdata, og tatt i bruk kvalitative og kvantitative metoder samt interne og eksterne kilder.



Figur 3.2 Datainnsamling

### 3.4.1 Primærdata

Det finnes begrenset forskning som omhandler den norske kjøpesenterbransjen som helhet, spesielt der fokus ligger på opplevelser i senteret og utvidet bruk av senteret (som en møteplass snarere enn handelssted). Den største delen av oppgavens primærdata er derfor et resultat av egen innsamlet informasjon via både kvalitative og kvantitative metoder. I arbeidet med oppgaven er det blitt benyttet spørreundersøkelser samt dybdeintervjuer som forskningsmetode.

Spørreundersøkelsen benyttes for å kunne kartlegge forbrukernes holdning til kjøpesentrene slik de ser ut i dag, og de muligheter som spås for fremtiden. Ved å benytte en slik kvantitativ metode blir det mulig å generalisere resultater noe.

Den kvalitative delen, som består av dybdeintervju og ekspertintervju, ble utført for å få bedre innsikt i hva senterledere og andre sentrale personer i kjøpesenterbransjen har å tilføye de funnene som gjøres.

### 3.4.2 Sekundærdata

Det vil ikke være tilstrekkelig å basere oppgaven på primærdata alene, og det er derfor nødvendig med sekundærdata - som igjen består av interne og eksterne kilder.

Det finnes lite interne kilder som tar for seg kjøpesenterbransjen som helhet, da mye av det tilgjengelige materialet dreier seg om salgshall fra enkeltstående



kjøpesentre. Det har derfor blitt lagt mest vekt på eksterne kilder i form av tidligere forskning og funn. De eksterne kildene består i hovedsak av de årlige rapportene fra VIRKE som omhandler bransjeutvikling- og endring, fagartikler om omnikanal strategi innen varehandel og markedsføring av kjøpesenteret. Det er også i stor grad blitt benyttet faglitteratur innenfor temaene senterledelse, varehandelsledelse, forbrukeratferd og markedsføring.

### **3.5 Dybdeintervju**

Vi benyttet oss av individuelle dybdeintervjuer da vi ville ha innsikt i senterlederens personlige erfaringer og meninger knyttet til fremtidig utvikling av kjøpesentrene, samt deres oppfatninger av forbrukernes ønsker og krav. Da dette er en metode som genererer mye informasjon, vurderte vi det som hensiktsmessig å benytte oss av metoden på et utvalg senterledere og bransjespesialister, fremfor en mer standardisert spørreundersøkelse. På denne måten kunne intervjuobjektene uttale seg fritt om det aktuelle problemområdet. For å få frem dybdeinformasjon og nyanseringer, ble delvis strukturerte intervjuer med 7 informanter en supplerende metode til de kvantitative dataene. Dybdeintervjuer er ressurskrevende og tjener i denne oppgaven som en understøttende informasjon, da 7 informanter ikke er tilstrekkelig til å kunne trekke generaliserbare konklusjoner alene. Likefullt er valg av metode egnet til å kunne gi et representativt innsyn i det oppgaven søker å besvare, selv om funnene ikke nødvendigvis kan generaliseres til å gjelde bransjen som helhet.

Når det kommer til gjennomføring av dybdeintervjuene, ble det på forhånd utarbeidet en intervjuguide. Spørsmålene hadde som hensikt å være åpne uten ekstern påvirkning fra hverken intervjuer eller andre, og hadde en varighet på omkring 1 time.

#### **3.5.1 Datainnsamling for dybdeintervju**

Intensjonen med dybdeintervjuene var å gjennomføre dem på en slik måte at man er på samme fysiske sted. Dette skulle vise seg å bli vanskelig da de kjøpesentrene som stilte seg positive til å bidra til oppgaven var geografisk svært spredt. Det ble derfor avgjort at de intervjuene som ikke kunne gjennomføres fysisk ville bli gjennomført over telefon, med oppfølging på mail. Denne metoden er etter boken ikke like utforskende som et personlig møte, men ga oss imidlertid den

informasjonen vi var ute etter. Ved å forholde seg til kravene og retningslinjene som stilles til de kvalitative undersøkelsene, vil vi fortsatt karakterisere denne metoden som dybdeintervju, men i enkelte tilfeller utenfor sin klassiske form.

Vedlagt ligger intervjuguide. Svar uten interesse for oppgaven er eliminert.

### 3.6 Spørreundersøkelse

Spørreundersøkelsens utarbeidelse startet med å formulere mange ulike spørsmål, med problemstilling og teori som utgangspunkt. Deretter ble det gjennomført eliminering av spørsmål som var av lik betydning eller uten hensikt for oppgavens endelige problemstilling. Undersøkelsen ble pre-testet på et utvalg av 7 respondenter, som kunne komme med innspill og konstruktive tilbakemeldinger på eventuelle forbedringer. Dette hjalp oss med å få en bedre struktur samt mer presise formuleringer før det endelige utkastet skulle sendes ut. Vi endte tilslutt opp med et utvalg bestående av 24 spørsmål. Spørreundersøkelsens utforming ble etter beste evne satt opp etter boken Metode og dataanalyse sin mal “5 retningslinjer for formulering av spørsmål”. Her fokuserte vi blant annet på å bruke enkle og klare ord, ikke ha ledende spørsmål samt unngåelse av doble spørsmål. Dette ble også tydeliggjort etter den gjennomførte pre-testen.

Vi har utarbeidet spørsmål basert på demografiske- og psykologiske variabler, samt atferdsvariabler. Geografiske variabler ble utelukket grunnet lav relevans for oppgavens problemstilling. Spørsmålsfordelingen ble som følger;

Faktaspørsmål	6 spørsmål (25%)
Atferdsspørsmål	7 spørsmål (29%)
Holdninger, meninger og oppfatninger	11 spørsmål (46%)
Totalt	24 spørsmål (100%)

Figur 3.3 Spørsmålsfordeling (Silkaset et al., 2010, s. 111).

Spørreundersøkelsen ble gjort i form av et bekvemmelighetsutvalg, noe som betyr at respondentene ble valgt ut i fra det som er enkelt å få til. Undersøkelsen ble distribuert via mail og sosiale medier.

### **3.6.1 Datainnsamling for spørreundersøkelse**

Vi har valgt å benytte oss av verktøyet Qualtrics for å samle inn resultatene fra respondentene. Vi kom frem til at det var enklere for alle parter dersom undersøkelsen foregikk digitalt. På denne måten fikk vi en mer effektiv og ryddig prosess med innsamling av data, kontra fysisk distribusjon. Videre ble spørreundersøkelsen distribuert via Facebook og e-mail, noe som genererte mange respondenter av ulik alder og livssituasjon.

### **3.7 Behandling av data**

Når vi analyserte dataene fra spørreundersøkelsen benyttet vi oss av SAS JMP som analyseverktøy. Det første som ble gjort i analyseprosessen var å undersøke om datasettet inneholdt "missing values". Det er også viktig å se om datasettet har noen "ekstremverdier", og eventuelt endre eller fjerne disse, da de kan bidra til feil og svekket validitet i analyseresultat. De kvalitative undersøkelsene vil ikke bli analysert på samme måte, men bli benyttet som et komplement til de kvantitative metodene og funnene. Dataene ble samlet inn med den hensikt å gi en dypere forståelse for kjøpesentrenes utvikling, framfor å bli brukt i videre analyser.

### **3.8 Validitet og reliabilitet**

Reliabiliteten til en undersøkelse, går ut på i hvilken grad man kan stole på at resultatene er pålitelige og hvorvidt de holder seg stabile over tid (Silkose et. al, 2011). Vi vil i punkt 4.1 gjennomføre en test ved hjelp av Cronbachs  $\alpha$  for å undersøke om reliabiliteten ved enkelte spørsmål holder mål.

Validitet er gyldigheten til en undersøkelse, og det går ut på hvor godt man måler det man har til hensikt å måle (Silkose et. al, 2011). Undersøkelsen ble utført ved et bekvemmelighetsutvalg, som vi si at undersøkelsen ble tilgjengelig for respondentene på enklest mulig måte. Det vil svekke validiteten på undersøkelsen noe, men gav oss likevel muligheten til å nå ut til respondenter av ulik alder og

livssituasjon. Som tidligere nevnt valgte vi å pre-teste undersøkelsen. Dette er med på å styrke validiteten.

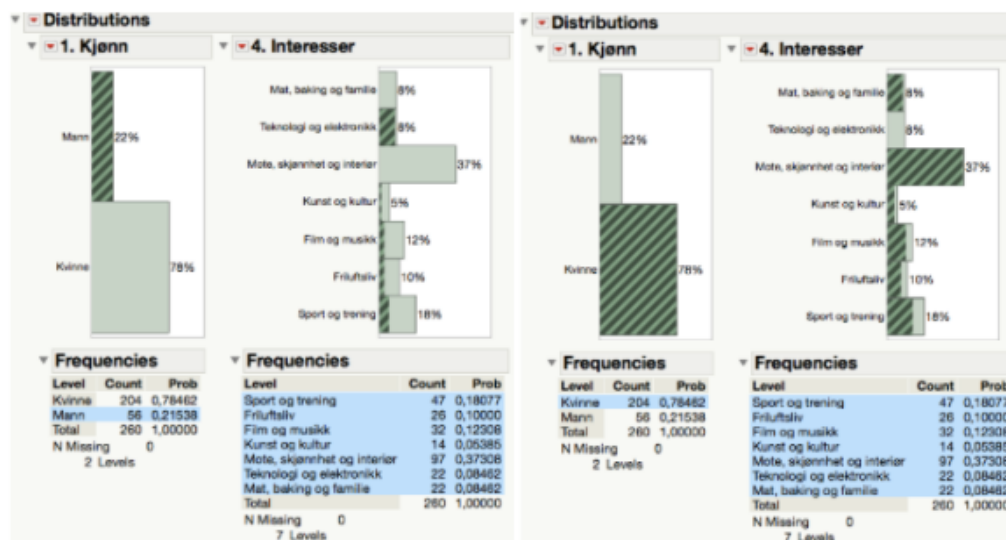
I forhold til ønsket antall, er det noe få respondenter i dybdeintervjuene. Flere ville vært optimalt og styrket validiteten til oppgaven. Likevel prøvde vi å holde en valid profil, ved å ha åpne spørsmål uten ekstern påvirkning.

## Del 4 - ANALYSE OG DRØFTING AV DATA

### 4.1 Deskriptiv analyse

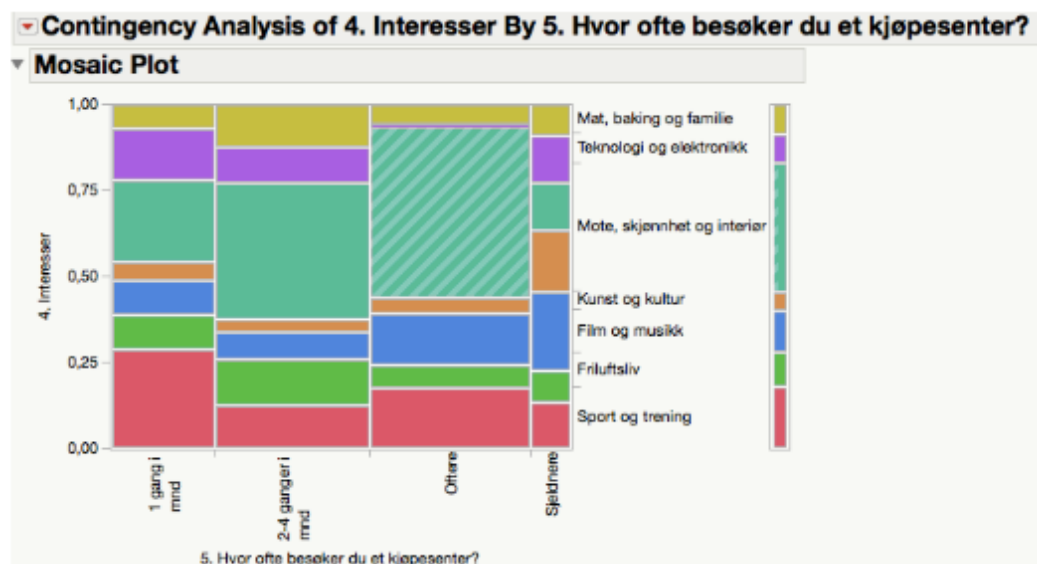
Datasettet vårt inneholder totalt 260 respondenter, hvorav 204 (78%) er kvinner og 56 (22%) er menn. Gjennomsnittsalderen til respondentene er 31 år.

Statistikken vist under illustrerer sammenhengen mellom kjønn og interesser. Vi ser at interessen *teknologi og elektronikk* dominerer hos mennene. For kvinnene derimot, viser det seg at *mote, skjønnhet og interiør* de viktigste attributtene når det kommer til interesser.



Figur 4.1 Kjønn og interesser

I gjennomsnitt oppholder respondentene seg på et kjøpesenter i 61 minutter, og besøker  $5,3 \approx 5$  butikker. Videre ser vi at majoriteten av respondentene (85%) synes kjøpesenterets utseende og miljø er viktig eller svært viktig for egen trivsel på senteret. På den andre siden har vi observert at hele 44% av respondentene har svart at de ikke liker å oppholde seg på kjøpesentre.



Figur 4.2 Interesser by besøksfrekvens

69% av segmentet besøker et kjøpesenter 2-4 ganger i mnd. eller oftere. Dersom vi setter variablene “interesser” og “hvor ofte besøker du et kjøpesenter?” opp mot hverandre, ser vi at de respondentene som er interessert i “mote, skjønnhet og interiør”, også er de som besøker kjøpesenter oftere enn 2-4 ganger i mnd. Generelt viser datasettet at nevnte interesse dominerer som variabel. Kategorien “Sport og trening” scorer gjennomgående høyt, etterfulgt av “film og musikk” som er rangert til en tredjeplass. Vedlagt ligger en oversikt over deskriptiv statistikk.

## 4.2 Cronbachs

Hvis målingene varierer fra gang til gang under samme betingelser vil det si at målingene er lite reliable. For at et mål skal kunne betraktes som reliabelt, bør Cronbachs  $\alpha > 0,7$ , men ikke for nær 1, i følge Silkoset, Olsson og Gripsruds (2011). Cronbachs  $\alpha$  krever at man benytter seg av variabler på kontinuerlig nivå, og vi valgte i den sammenheng å løfte våre ordinalvariabler opp til kontinuerlige variabler. Dette krevde at vi overså en advarsel fra JMP.

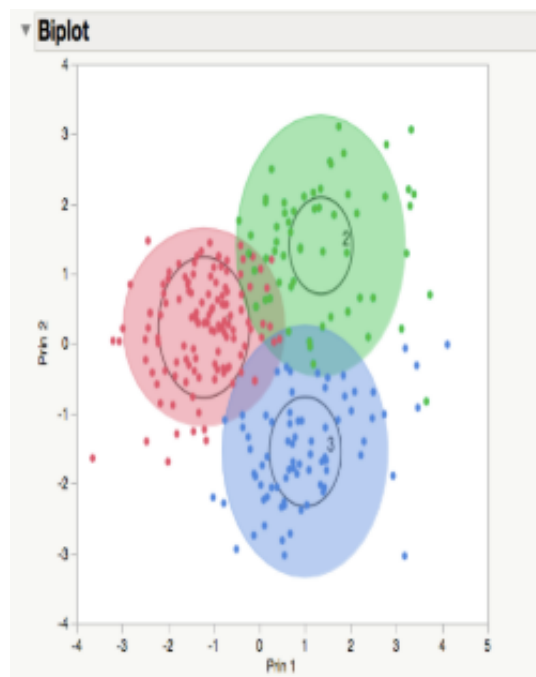
Vi valgte å teste reliabiliteten i følgende spørsmål:

Kundeclubb	Spørsmål 20 og 21	$\alpha = 0,8470 \approx 0,85$
Netthandel	Spørsmål 14 og 24	$\alpha = 0,5110 \approx 0,51$

Vi ser av Cronbachs Alpha ( $\alpha$ ) at korrelasjonen varierer i de ulike spørsmålene. Spørsmål 20 og 21 som begge har som hensikt å måle variabelen “Kundeklubb”, viser en tilfredsstillende reliabilitetskoeffisient, og vi kan konkludere med at disse er reliable og pålitelige. Variabelen “Netthandel” viser derimot et lavere resultat i reliabilitetskoeffisienten, og kan derfor anses å ikke være tilfredsstillende basert på kravene til Cronbachs  $\alpha$ . Her er det med andre ord ikke aktuelt å slå sammen variablene, da de tilsynelatende måler ulike faktorer. Vi har valgt å ikke slå sammen variablene som omhandler kundeklubb, til tross for at de har en tilfredsstillende korrelasjon. Vi velger å se på det som en bekreftelse på at respondentene ikke har svart vilkårlig, noe som innebærer økt validitet og intern konsistens. Se vedlegg 2 Cronbachs Alpha ( $\alpha$ ).

### 4.3 Clusteranalyse

Formålet med en clusteranalyse er å gruppere datasettet inn i ulike klynger, basert på likhetstrekk i observasjonene. Hensikten er å kartlegge respondentenes karakteristikk, slik at segmentering av kundegrupper og tilbud kan tilpasses de ulike klyngene. Dette ved å belyse homogenitet innad og heterogenitet utad (Silkose et. al, 2011).



Figur 4.3 Cluster biplot

Vi har i vår clusteranalyse valgt å benytte oss av K-means metoden, som er en ikke-hierarkisk metode. Her er både demografiske og psykografiske variabler fra spørreundersøkelsen tatt i bruk. Som sett i oversikten illustrert over har vi benyttet oss av spørsmål 1, 2, 3, 4, 7, 8, 10, 15, 20 og 24 for å finne felles kjennetegn hos respondentene. Også her så vi på det som nødvendig å løfte enkelte av de ordinale verdiene opp til kontinuerlig nivå, for å få til en reliabel analyse.

Fordelingen ble som følger;

Cluster 1; De yngste og shopping-glade

Cluster 2; De “unge-voksne” netthandlerne

Cluster 3; De eldre rutinerte handlerne

CLUSTERE					
1 <i>De yngste og shopping-glade</i>		2 <i>De unge voksne netthandlerne</i>		3 <i>De eldre rutinerte handlerne</i>	
- Cluster med flest kvinner	91%	- Cluster med flest menn	63%	- Større andel kvinner enn menn	89%
- Yngste clusteret	89%	- Mellomste clusteret i alder		- Eldste clusteret	97%
- Flest uten barn		- Få med barn	76%	- Overvekt med barn	
- Innom flest butikker		- Innom færrest butikker		- Innom middels butikker	
- Tilbringer mest tid		- Tilbringer minst tid	75%	- Tilbringer middels med tid	72%
- Utseende og miljø er veldig viktig for trivsel	98%	- Utseende og miljø er over middels viktig for trivsel		- Clusteret der utseende og miljø er minst viktig	
- Handler heller på kjøpesenter enn nett	82%	- Prefererer å handle på nett	66%	- Handler heller på kjøpesenter enn nett	76%
- Flest medlemmer av kundeklubb for senter	94%	- Færrest medlemmer av kundeklubb for senter	25%	- Majoriteten er medlem av kundeklubb for senter	80%
- Mest positive til omnikanal på senter	94%	- Positive til omnikanal på senter	88%	- Clusteret med flest negative til omnikanal	14%

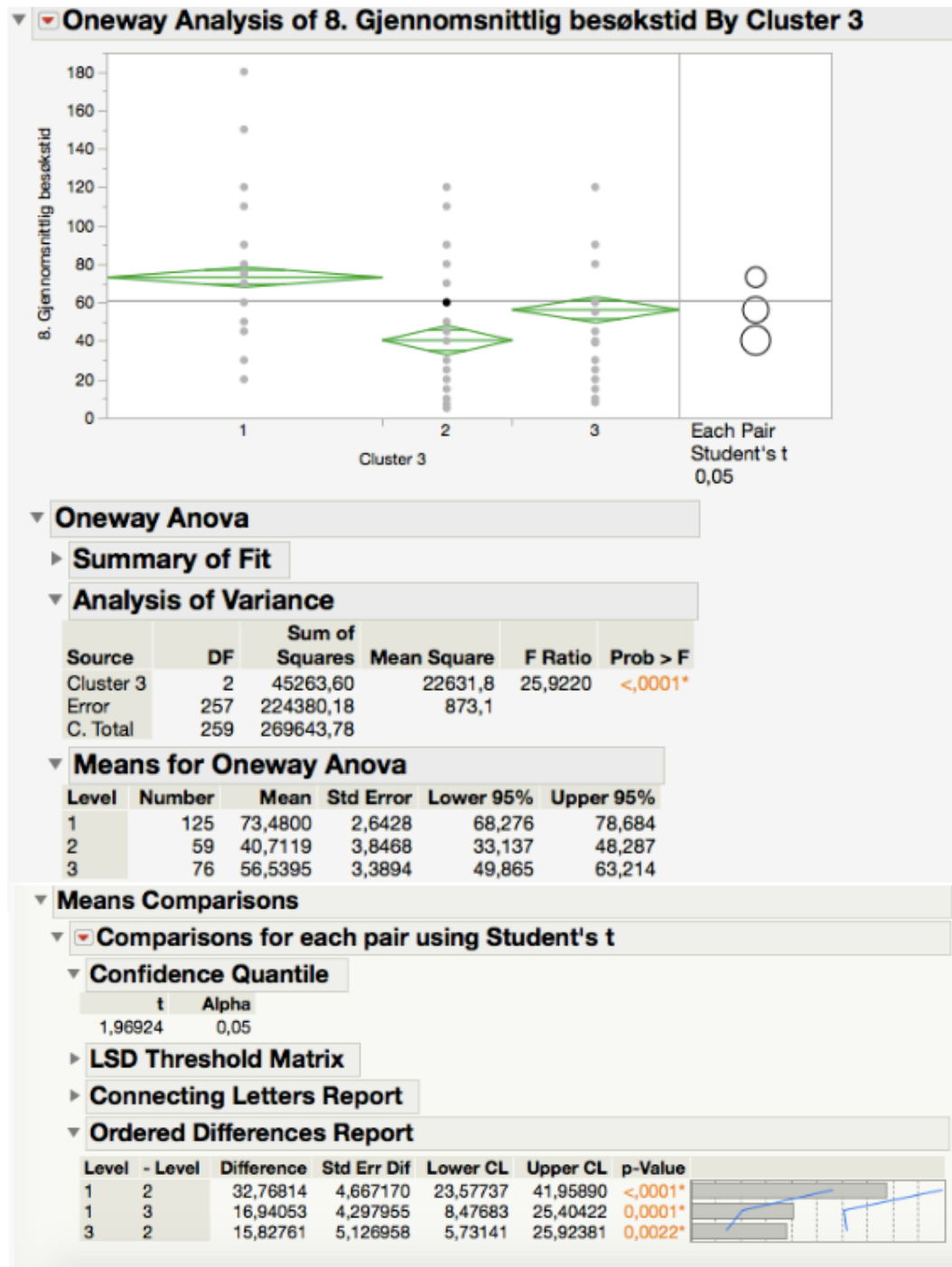
Figur 4.4 Oppsummering av cluster

#### 4.3.1 ANOVA-test av cluster

For å teste om gjennomsnittsverdiene fra clusterne har signifikante forskjeller benytter vi oss av variansanalysen ANOVA. Vi valgte å teste de 3 clusterne opp mot konsistensen i spørsmål 8, som tar for seg gjennomsnittlig besøkstid på kjøpesentre. Hypotesene ble som følger;

H0:  $\mu_0 = \mu_1$  Det er ingen signifikante forskjeller mellom clusterne når det kommer til gjennomsnittlig besøkstid

H1:  $\mu_0 \neq \mu_1$  Det er signifikante forskjeller mellom clusterne når det kommer til gjennomsnittlig besøkstid



Figur 4.5 ANOVA-test av cluster



De parvise t-testene viser at alle clusterne har en observert p-verdi som er lavere enn satt signifikansnivå på 0,05 - på henholdsvis  $<,0001^*$ ,  $0,001^*$  og  $0,0022^*$ . Dette tilsier at det er signifikante forskjeller mellom clusterne når det kommer til besøkstid, og vi kan forkaste  $H_0$ .

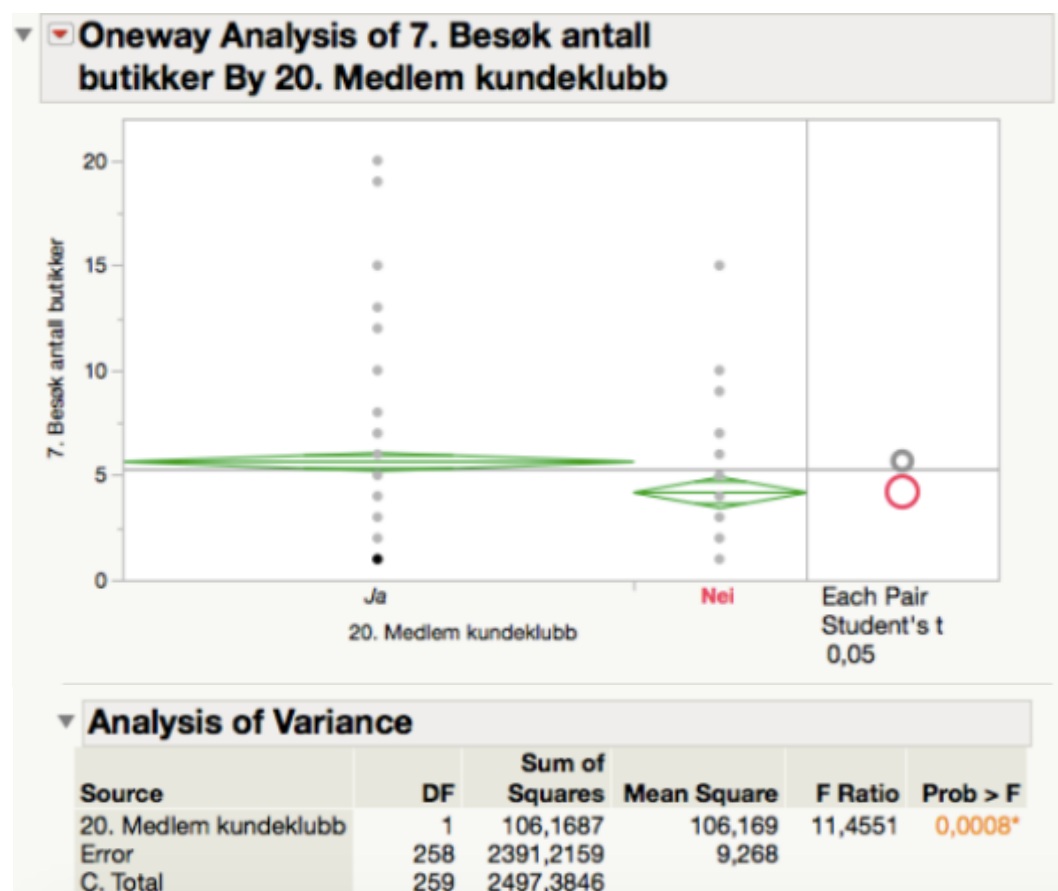
#### 4.4 Hypotesetester

Det har blitt utarbeidet 2 hypoteser, som begge ble testet i forbindelse med problemstillingen. Her vil ANOVA-test bli tatt i bruk som metode.

Hypotese 1

$H_0: \mu_0 = \mu_1$  Det er ingen signifikante forskjeller mellom antall butikkbesøk og medlemskap av kundeklubb

$H_1: \mu_0 \neq \mu_1$  Det er signifikante forskjeller mellom antall butikkbesøk og medlemskap av kundeklubb



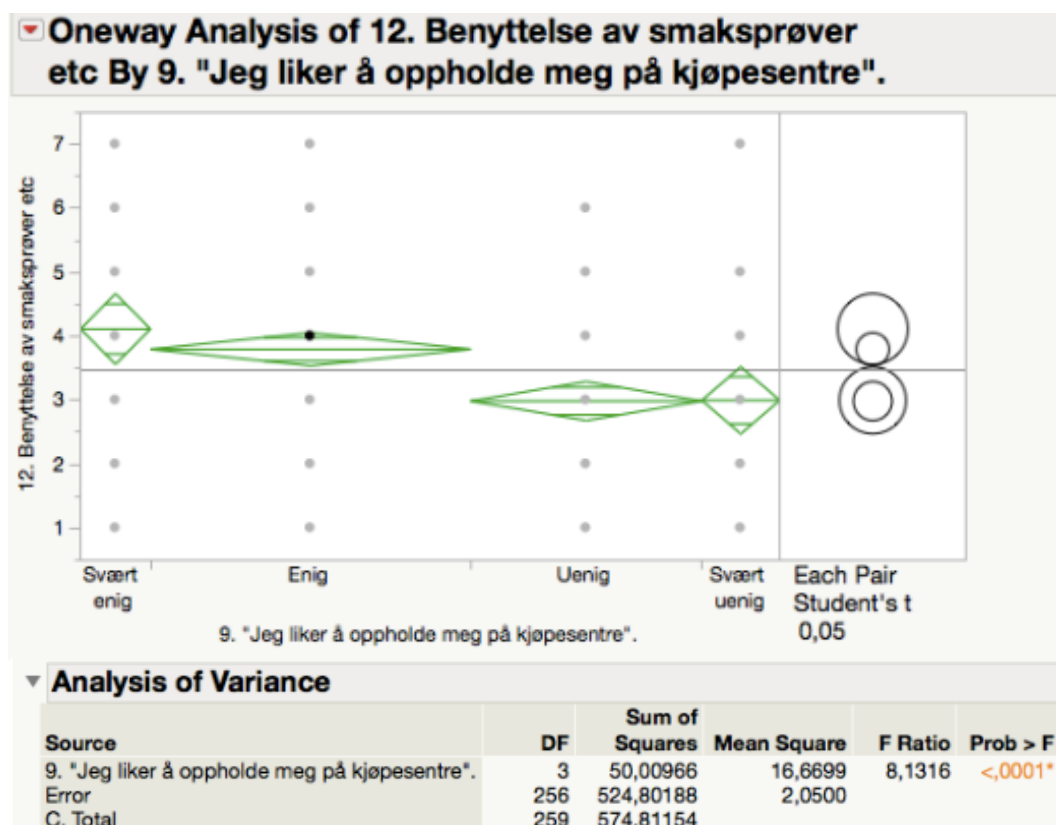
Figur 4.6 Hypotesetest 1

Illustrasjonene av analysene vist ovenfor viser hvorvidt det er signifikante forskjeller mellom antall butikkbesøk på et kjøpesenter samt om de er medlem av kundeklubb eller ei. Testen viser en observert P-verdi på  $0,0008 < 0,05$ . Dermed kan vi forkaste  $H_0$ , da det er signifikante forskjeller. Ut i fra ANOVA analysen kan vi se at de av kundene som er medlem av en kundeklubb for et senter i gjennomsnitt besøker flere butikker innad i kjøpesenteret.

## Hypotese 2

$H_0: \mu_0 = \mu_1$  Det er ingen signifikante forskjeller mellom benyttelse av smaksprøver, demonstrasjoner, konkurranser etc. og trivsel på kjøpesenter.

$H_1: \mu_0 \neq \mu_1$  Det er signifikante forskjeller mellom benyttelse av smaksprøver, demonstrasjoner, konkurranser etc. og trivsel på kjøpesenter.



Figur 4.7 Hypotesetest 2

Analysene viser at det er signifikante forskjeller mellom respondentene når det kommer til benyttelse av smaksprøver etc. og trivsel på kjøpesenter. Vi ser at P-verdien er  $<,0001 < 0,05$ , og vi forkaster  $H_0$ . Ut i fra ANOVA analysen kan vi

observere at de av respondentene som ikke liker å oppholde seg på kjøpesentre føler av senteret ikke tilbyr eller benytter seg av nok aktiviserende tilbud.

#### 4.5 Oppsummering av dybdeintervju

Tabellen nedenfor viser en kortfattet versjon av de viktigste funnene som ble gjort under dybdeintervjuene. Funnene er delt inn i kategorier basert på oppgavens fokus.

VIKTIGE FUNN I DYBDEINTERVJU	
Helsetjenester	4 av 5 sentre tilbyr ulike typer helsetjenester per i dag. 2 av disse ønsker flere tilbud dersom ledige lokaler skulle bli tilgjengelig. Hvaltorvet, som ikke tilbyr helsetjenester jobber med å få dette på plass.
Aktiviteter som produktdemonstrasjoner, konkurranser, smaksprøver etc.	En fellesnevner i intervjuene er at senterlederne mener det trekker flere folk. Likevel merker fåtallet lite på kjøpsatferd. Flere kjøpesentre overfører aktivitetene til sosiale medier, der de får merkbar respons.
Opplevelser	Varierer med senternes størrelse og tilgjengelige areal. Samtidig observerer vi at de ulike sentrene er flinke til å se potensiale på det arealet de besitter. De største fokuserer på utbygginger, kino og bowling. For de mindre sentrene handler det om å skape opplevelser innad i butikkene. Serveringstilbud, eventer og aktiviteter etter sesong er gjennomgående svar.
Sosial plattform	Et resultat av de overnevnte faktorene, slik som helsetjenester, aktiviteter og helsetjenester avslører hvor godt de fungerer som en sosial møteplass. Serveringssteder og ansatte er gjennomgående svar.
Forbrukerne	Alle senterlederne opplever forbrukerne som mer krevende enn før, i hovedsak pga. netthandel og opplysning. 2 av 5 kjøpesentre gjennomfører ikke forbrukerundersøkelser.
Trusler	Vi observerer at samtlige nevner netthandel som største trussel. Grensehandel og/eller shoppingferier er også gjeldende. De fleste kjøpesentrene jobber svært bevisst med tilstedeværelsen rundt netthandel, mens andre jobber mer aggressivt i forhold til å ta opp kampen mot nett.
Digitalisering	5 av 5 sentre har kundeklubb .Sosiale medier, egne nettsider, nyhetsbrev via mail, sentermagasin og skjermer er gjennomgående svar. De mindre sentrene benytter seg også av lokalavis og kino.
Omnikanal	5 av 5 kjøpesentre stiller seg svært positive til ideen rundt omnikanal og ser verdien av å implementere dette. Ski Storsenter er allerede i gang med en implementering av liknende sort.

Figur 4.8 Oppsummering av dybdeintervju

Et av spørsmålene innenfor dybdeintervjuene tok for seg hva kjøpesentrene og senterlederne gjør i dag for å skape et attraktivt miljø og behagelig atmosfære på senteret. Vi har slått sammen svarene fra senterlederne, og illustrert under vises de begreper som er nevnt i en ordsky. Jo større ord, desto hyppigere svar.



Figur 4.9 Ordsky

Her ser vi at senterlederne i hovedsak fokuserer på godt renhold, gode parkeringsmuligheter, tilgjengelige sitteplasser og estetikk på kjøpesenteret for å gjøre det mer attraktivt og behagelig for kundene.

## DEL 5 – DRØFTING, TILTAK OG KONKLUSJON

I denne delen av oppgaven vil vi gå igjennom og besvare undersøkelsesspørsmålene basert på relevant teori, sekundærdata og egne funn. Til slutt vil vi komme med 3 anbefalinger til norske kjøpesentre, tilpasset sentere av ulik størrelse og med varierende tilgang på ressurser.

### 5.1 Drøfting av undersøkelsesspørsmål

#### *1. Hva kan kjøpesentrene gjøre for å ta større del i forbrukernes hverdag?*

På bakgrunn av innhentet teori på området, primær- og sekundærdata, finnes det grunnlag for å si at kjøpesentrene i Norge har gode muligheter for å ta større del i forbrukernes hverdag. Omholt beskriver hvordan kjøpesentrene har potensiale til å fungere som sosial møteplass ved å tjenestegjøre som et knutepunkt i hverdagen.

Ved implementering av helsetjenester, samt større tilstedeværelse av forbrukernes ulike fritidsinteresser i senteret kan dette bli mulig. De deskriptive analysene viser at majoriteten av respondentene (85 %) synes kjøpesenterets utseende og miljø er viktig eller svært viktig for deres trivsel på senteret. Faktisk svarer hele 44 % av respondentene at de ikke liker å oppholde seg på kjøpesentre. Her finnes det åpenbart forbedringspotensial ved blant annet å ta større hensyn til senterets indre miljø, sitteplasser, grøntarealer og spisesteder. Dette vil i stor grad kunne bidra til å skape trivsel, og derav rutinemessige og/eller hyppigere besøk på senteret.

Vi vet av dybdeintervjuene at samtlige senterledere mener at eventer fremdeles er en god måte å skape opplevelser for forbrukerne, og dermed en måte å ta større del i deres fritid. De deskriptive analysene viser derimot at hele 94 % av respondentene deltar “av og til” eller “aldri” på slike eventer. Dette betyr i praksis at sentrene bruker større ressurser enn hva som er både nødvendig og fornuftig på dette, da det gir hverken sentrene eller forbrukerne noen nevneverdig verdi.

## ***2. Hvor viktig er det for norske kjøpesentre å ha en velfungerende kundeklubb?***

Dybdeintervjuene kan fortelle oss at samtlige kjøpesentre operer med egen kundeklubb per i dag. Dette er et riktig skritt i retning mot et mer digitalisert senter, hvor målet er å bli en omnikanal. Kundeklubben kan være et viktig verktøy i arbeidet med å styre forbrukernes atferd på en slik måte at de velger kjøpesenteret fremfor netthandel. En velfungerende kundeklubb vil i beste fall skape lojalitet til kjøpesentrene, noe som er mangelvare blant dagens krevende forbrukere. En slik kundeklubb vil kunne gi forbrukerne tro på at kjøpesenteret besitter gitte egenskaper, det kan være en plattform for læring, som sammen skaper emosjoner for senteret. Dette utgjør trekomponentmodellen.

Datasettet viser at 75% av respondentene er medlem av en kundeklubb, og ca. 80% av disse benytter seg av fordelene dette innebærer. Hypotesetest 1 viser at de som er medlem av en kundeklubb er innom flere butikker i snitt når de besøker et kjøpesenter. Med andre ord har kundeklubben en positiv effekt på forbrukerne. Kundeklubbene kan fungere som et viktig verktøy i kampen om kundene, og har et stort potensial for å videreutvikles. Samtidig må det nevnes at kundeklubb ikke er en avgjørende faktor i valg av kjøpesenter sammenlignet med for eksempel avstand til senteret og butikkmix. Det kan skape noen grad av lojalitet, men vil ikke kunne konkurrere med de overnevnte slik kundeklubbene er utformet i dag.

### **3. Hvilke faktorer trekker kunden til et kjøpesenter?**

Artikkelen “pull factors of the shopping mall” belyser på en oversiktlig og enkel måte, hvilke faktorer som i all hovedsak trekker forbrukerne til kjøpesenteret. For å beholde sin attraktivitet er det nødvendig at kjøpesentrene kjenner disse, og er klar over hvilke faktorer som eventuelt må styrkes ved eget senter. Artikkelen nevner butikkmix, kjøpesenterets interne miljø og omgivelser, fritidsaktiviteter og tilbud som de viktigste driverne. Modellen støttes av både de deskriptive analysene, sekundærdata og ekspertintervju med Odd Gisholt.

Gravitasjonsmodellen (Fredriksen, 2017) tar for seg attraktivitet ved et senter, og beskriver de avgjørende faktorene slik som hvilke bransjer og aktører som er representert i det aktuelle kjøpesenteret. Med andre ord er butikkmixen avgjørende for hvor attraktivt et kjøpesenter oppleves. De kvantitative undersøkelsene støtter Omholt, da de viser at butikkmix er den viktigste faktoren ved valg av kjøpesenter for respondentene. De deskriptive analysene viser blant annet at 39 % av respondentene ville satt mest pris på flere spisesteder, dersom det skulle åpnet et nytt tilbud på deres nærmeste kjøpesenter.

Vi får også vite at de som oftest besøker kjøpesentrene, er de som oppgir “mote, skjønnhet og interiør” som den største interessen. Dette samsvarer i stor grad med hvordan butikkmixen ser ut i de fleste norske kjøpesentre i dag, da det er en overvekt av bekleddingsbutikker (Rasmussen, Andhøy & Krystad, 2017).

Kjøpesenter-ekspert Odd Gisholt legger spesielt vekt på det estetiske ved butikkene, og mener at fasade og utforming er svært viktig for å trekke kunder. Karl Fredrik Lund og Lars Erling Olsen går lenger i sin artikkel om markedsføring av kjøpesentre i Norge. De mener at det interne miljøet vil være helt avgjørende for hvilke kjøpesentre som overlever konkurransen.

### **4. Hvilken effekt har det på kjøpesenteret at forbrukeren deltar aktivt?**

Vi finner fire ulike utviklingsstrategier innenfor to dimensjoner i boken til Omholt. I denne sammenheng legges det vekt på endring av leietakermix og nye utleieformater, samt utvikling basert på opplevelser og livsstil. Her trekkes også Pine & Gilmore inn, med sin modell “hovedformer for opplevelser”. Hypotesetest 2 viser at dersom forbrukerne ikke opplever at kjøpesentrene tilbyr smaksprøver/tjenester/opplevelser, liker de heller ikke å tilbringe tid på senteret. Dette vil si at forbrukerne opplever liten grad av aktiv

deltakelse og læring. Forbrukerne som ikke liker å tilbringe tid på senteret vil også bruke mindre tid der. Av datasettet kan vi lese en tydelig sammenheng mellom hvor ofte forbrukerne besøker et kjøpesenter, hvor lenge de oppholder seg der, og om de liker å oppholde seg på kjøpesenteret.

Igjen viser Omholt (2012) til Paco Underhill. For å skape opplevelser og dermed attraktivitet, demonstrerer Underhill hvordan aktiv deltakelse (for eksempel gjennom smaksprøver og produkt demonstrasjoner) kan påvirke forbrukeren til å handle mer enn først planlagt. Denne formen for aktiv deltakelse (ved læring) kan sees som noe utdatert. Det vil derfor være hensiktsmessig å fokusere på selve læringen og den aktive deltakelsen fremfor smaksprøvene helt spesifikt. De deskriptive analysene viser at omlag 60 % av respondentene stiller seg positive til læring og aktiv deltakelse på kjøpesenteret. Det er altså hensiktsmessig å engasjere forbrukeren.

### ***5. Hvordan kan en implementering av omnikanal påvirke norske kjøpesentre?***

En større tilstedeværelse av teknologi i norske kjøpesentre kan bety mye for bransjens fremtid. Det vil kreve stor kompetanse, store ressurser, og fullt fokus på oppgaven. Teknologien sover aldri, den er i stadig utvikling. Det tok kort tid for netthandelen å skape 15-20% vekst, en vekst som har gått ut over kjøpesentrene. I tillegg vet vi at de som videreutvikler strategien sin til en omnikanal-strategi opplever at kundene handler for 30-60% mer (Winter, 2012). Dybdeintervjuene kan fortelle oss at samtlige senterledere mener at netthandel er deres største trussel, og at tiden er kommet for å implementere teknologien i kjøpesenteret i større grad enn før. Det kan på sikt bety at forbrukerne vil anse teknologien i kjøpesenteret som en selvfølge, og dermed velge bort de som ikke evner å “henge med”. Forbrukerne vil til enhver tid sammenligne de ulike kanaler som er tilgjengelig, og fortløpende velge det som er mest brukervennlig. Foreløpig viser de deskriptive analysene at 69 % heller velger å handle på kjøpesenter fremfor på nett, noe som vil si at det fremdeles er tid til å utvikle teknologien i senteret, før flere faller fra. Cluster 2 “de unge voksne netthandlerne”, som består av flest menn, er de som foretrekker å handle på nett fremfor på kjøpesenteret. Dette er en relativt stor gruppe som kan kategoriseres som “tidlige brukere”. Det sies ofte at disse forbrukerne setter standarden for trenden, og at andre vil komme etter.

En omnikanal-strategi kan være et stykke inn i fremtiden for norske kjøpesenter, men det kan være noe å strekke seg etter. Et delmål kan være å oppnå en fungerende krysskanal. Det kommer frem i dybdeintervjuene at samtlige senterledere er interessert i å starte en slik prosess, i tillegg stiller 90 % av respondentene seg positive til en slik utvikling av kjøpesentrene i Norge.

## **5.2 Tiltak og anbefaling**

Med problemstillingen i tankene vil vi nå presentere ulike aktiviteter som vil være hensiktsmessig å implementere i en senterstrategi for å bli mer attraktiv i tiden fremover. Disse anbefalingene vil være tilpasset norske kjøpesentre av ulik størrelse, og egner seg dermed som revitaliseringsstrategier for både mindre nærsentre og større regionsentre. For å oppnå de mest optimale resultatene, anbefaler vi at tiltakene vokser i takt med senterstørrelse og ressurstilgang.

### **Anbefaling 1 - Miljø og trivsel**

Det vil bli viktig at kjøpesentrene utvider det tradisjonelle fokuset med at kunden kun oppsøker senteret for å handle. De må lage det til en sosial møteplass slik at kundene ønsker å tilbringe mer tid der, og slik at det blir et naturlig møtepunkt.

Konkrete tiltak:

- Flere attraktive spisesteder
- Flere sitteplasser uten spiseplikt
- Større fokus på estetikk, for eksempel frodige grøntarealer som kundene kan oppholde seg i.
- Det er også viktig å implementere teknologi som gjør at kunden ønsker å oppholde seg på senteret lenger. Basert på den teori som ligger til grunn ser vi det som hensiktsmessig å tilby gratis internett og ladestasjoner til elektroniske artikler.

Av ordskyen i punkt 4.5 blir det tydelig at de spurte senterlederne allerede ser viktigheten av sitteplasser og det estetiske ved senteret. Dette er en god start som det vil være viktig å jobbe videre med for å optimalisere hvert enkelt senter.



## **Anbefaling 2 - Kundeklubb / omnikanal**

Tilgjengelig, oppdatert og brukervennlig teknologi er essensielt i veien mot å bli mer attraktiv for forbrukerne. En høyere grad av tilstedeværelse av en slik teknologi, vil kunne bety svært mye for hvordan fremtidens kjøpesenter oppleves og evalueres i konkurransesituasjonen.

Konkrete tiltak:

- Egen nettside med muligheter for shopping, samt hentepunkter på senteret. Her er tanken at innhold fra alle butikkene som er representert i senteret skal samles under kjøpesenterets egne nettside, og kundene kan dermed enkelt handle varer fra ulike butikker på et og samme sted. Hentepunktene bør være godt synlige, og kan bidra med å trekke potensielle kunder til senteret som ellers ikke ville kommet. Sammenliknet med dagens løsning, som er post i butikk, vil dette være en mer sammensatt løsning.
- En god kundeklubb vil skape større lojalitet. Undersøkelsene viste at majoriteten av respondentene er medlem av en kundeklubb for et kjøpesenter, og benytter seg av tilbudene. Et relevant tiltak kan dermed være å videreutvikle kundeklubben til å bli mer personlig. Dersom kundene føler at tilbudene er tilpasset egne ønsker og behov, vil det kunne føre til en mer positiv holdning til kjøpesenteret. Dette kan resultere i en mer dynamisk atferd som fremmer hyppigere besøk.
- Dybdeintervjuene avdekket at eventer på senteret har relativt gode besøkstall, men liten effekt på kjøpsatferd. På veien mot å bli en mer teknologisk plattform, og operere i flere kanaler, kan et tiltak være å flytte slike "eventer" og konkurranser over i sosiale medier. Her opplever samtlig senterledere å få svært god respons.

## **Anbefaling 3 - Butikkmiks/leietakermiks**

Når tomme lokaler gjør seg til kjenne på kjøpesentre, noe fremtidens kjøpesentre fort kan oppleve, er det viktig å ta en grundig vurdering av hva som skal få innpass. Butikkmiks viser seg å være en svært viktig faktor, både når det kommer til miljø og opplevelser på et senter. Et fokus på nye utleieformater, vil kunne anskaffe nye målgrupper til kjøpesenteret, både i form av forbrukere og andre attraktive butikker.

#### Konkrete tiltak:

- Pop-up stores kan stimulere til opplevelser og spenning for kunden, og det er en praktisk og lite risikofylt for senteret dersom det skulle vise seg av butikkonseptet er lite attraktivt.
- Ulike tilbud som treningssenter og helsetjenester kan være med på å gjøre leiertakermiksen mer attraktiv og fremme rutinemessige besøk. Det anbefales å hente inspirasjon fra livsstilssentrene. På denne måten vil kjøpesenteret bli et hybrid senterformat.
- Dersom det dukker opp ledige lokaler som det viser seg å bli vanskelig å fylle, kan dette benyttes som en plass for samhandling og rekreasjon for både voksne og barn. Eksempler kan være et lekerom med spill og aktiviteter (som vist i cluster 1 er de unge spesielt positive til å tilbringe tid på senteret), eller et område dedikert til studenter og næringsdrivende, slik som en lesesal og møterom.

### 5.3 Konklusjon

Før det presenteres en kortfattet konklusjon, gjentas problemstillingen:

*“Hva kan norske kjøpesentre gjøre for å skape større attraktivitet i fremtiden?”*

På bakgrunn av valgte teori og de analyser som er gjennomført kan vi konkludere med at kjøpesentrene i Norge har mange muligheter til å skape større attraktivitet blant forbrukerne. Vi ser at sentre som Sandvika Storsenter, Fornebu S, og Sartor Storsenter jobber bevisst på de ulike områdene som oppgaven tar opp. Disse sentrene jobber aktivt med både det interne miljøet, estetikk og opplevelser. De er altså gode eksempler på kjøpesentre som allerede har satt i gang tiltak for å møte fremtidens utfordringer og krav. Likevel ser vi flere eksempler på kjøpesentre som ikke er kommet dit i prosessen. Undersøkelsens respondenter nevner blant annet butikkmix og indre miljø som viktige faktorer ved et kjøpesenter, hvilket teorien støtter. Samtidig ser vi behovet for en større tilstedeværelse av teknologi i tiden som kommer. På bakgrunn av dette har vi gått videre med helt konkrete tiltak som vil kunne overføres til både større og mindre kjøpesentre over hele landet. Det må nevnes at dette ikke nødvendigvis er “oppskrift på suksess” i all fremtid. Både markedet og bransjen kan endre seg på kort tid, og kjøpesentrene må kontinuerlig effektivisere og fornye seg i takt med dette.

## DEL 6 - SELVREFLEKSJON

Arbeidet med denne oppgaven har vært lærerikt og utfordrende på samme tid. Det å ta for seg en bransje som helhet skulle vise seg å bli meget krevende, og det finnes mange potensielle fallgruver. Den stadige utviklingen innenfor teknologi gjør det samtidig vanskelig å se hvordan bransjen vil se ut i årene som kommer.

I den kvalitative delen av oppgaven opplever vi at respondentene i dybdeintervjuene ga oss god og relevant informasjon. Vi fikk kun anledning til å gjennomføre 2 fysiske møter. Hadde vi hatt tid og ressurser hadde vi definitivt ønsket å intervju samtlige intervjuobjekter på denne måten, slik at vi kunne lest kroppsspråk og kommet med oppfølgingsspørsmål. Dette kunne resultert i en høyere validitet i den kvalitative delen.

Den kvantitative delen av oppgaven er basert på data fra 260 respondenter ut fra et bekvemmelighetsutvalg. Vi mener fortsatt at vi fikk korrekt og relevant informasjon. Vi valgte å ikke stille spørsmål om bosted, noe som kan kritiseres, da vi ikke vet om utvalget er konsentrert på et bestemt område. Skulle det vise seg at flertallet av respondentene er fra for eksempel, Oslo og omegn, vil dette være en svakhet ved undersøkelsen.

Hvis vi skulle ha laget spørreundersøkelsen igjen i dag hadde vi ikke benyttet oss av uttrykkene “sjelden” og “ofte” da de er noe diffuse og kan svekke validiteten på svarene. Vi hadde også omformulert noen av spørsmålene i spørreundersøkelsen, da måten de er formulert på begrenset oss i det videre analysearbeidet. Mange av variablene var på nominalnivå, noe som gjorde det vanskelig å gjennomføre ulike tester som vi ønsket å gjennomføre.

## REFERANSELISTE

Andhøy, A., Rasmussen, P.G., Holsen, T., Midtbust, B.S. & Krystad, B. (2013). *Senterboken 2013*. Andhøy.

Bach, D. (2018, 03.02). Ekspertes: Dette må kjøpesentre gjøre for å unngå «dødsspiralen». *E24*, hentet fra <https://e24.no/naeringsliv/netthandel/ekspertes-dette-maa-koepesentre-gjoere-for-aa-unngaa-doedsspiralen/24245396>

Calvo-Porrall, C., & Lévy-Mangín, J. (2017). Pull factors of the shopping malls: an empirical study. *International Journal of Retail & Distribution Management*, Vol. 46 Issue: 2, p.110-124, doi:10.1108/IJRDM-02-2017-0027

Fredriksen, J. I. (2017). *Varehandelsledelse 2. utgave*. Bergen: Fagbokforlaget.

Fredriksen, J. I. & Sørebo, Ø. (2017). Omnikanal varehandel, *Magma Markedsføring og nye medier*, nr. 4/2017, p. 59-78.

Lund, K. F., & Olsen, L. E. (2011) Moderne kjøpesentermarkedsføring, *Magma, Markedsføring*, nr. 4/2011, p.62-68.

Mauren, A. (2017, 27.09). Storhetstiden forbi der det begynte. *Aftenposten*. Hentet fra <https://www.aftenposten.no/verden/i/opwrg/Storhetstiden-forbi-der-det-begynte>

Nustad, A. H. (2017) Kjøpesentre og handelseiendommer – fortsatt attraktive investeringsobjekt. *Pangea partners*. Hentet fra <http://www.pangeapartners.no/kjopesentre-og-handelseiendommer-fortsatt-attraktive-investeringsobjekt/>

Omholt, T. (2005). *Handel og senterutvikling: Fra krambu til identitetsindustri*. Fagbokforlaget.

Omholt, T. (2012). *Senterledelse: Strategier for utvikling og ledelse av handels- og kjøpesentre*. Oslo: Autopoesiforlaget.

Oslo Handelsstands Forening (2015). Kjøpesenterutvikling 1995-2016. Hentet fra <http://www.ohf.no/kjopesenterutvikling-1995-2016/>

Oslo Handelsstands Forening (2016). Tilbakeblikk: Kjøpesenterbygging. Hentet fra <http://www.ohf.no/for-og-imot-kjopesenterbygging/>

Oslo Handelsstands forening (2016). Kvarud Analyse: Norges 60 største kjøpesentre 1. halvår 2017. Hentet fra <http://www.ohf.no/wp-content/uploads/2016/01/Topp-60.pdf>

Oslo Handelsstands Forening (2018). Svak vekst for Norges seksti største kjøpesentre i 2017. Hentet fra <http://www.ohf.no/svak-vekst-norges-seksti-storste-kjopesentrene-2017/>

Pine, J. B. & Gilmore, J. H. (1999). *The Experience Economy*. Boston: Harvard business school.

Pletten, C. (2017, 7. oktober). 2017 ble året da butikkdøden inntok USA. Kjente merker går konkurs, og kjøpesentre står tomme. *Aftenposten*. Hentet fra [https://www.aftenposten.no/verden/i/d6p0q/2017-ble-aret-da-butikkdoden-inntok-USA-Kjente-merker-gar-konkurs\\_-og-kjopesentre-star-tomme](https://www.aftenposten.no/verden/i/d6p0q/2017-ble-aret-da-butikkdoden-inntok-USA-Kjente-merker-gar-konkurs_-og-kjopesentre-star-tomme)

Rasmussen, P. G., Andhøy, A., & Krystad, B. (2017). *Detaljhandelsboken 2018*. Oslo: Institutt for bransjeanalyser AS.

Ringdal, K. (2012). *Enhet og mangfold: samfunnsvitenskapelig forskning og kvantitativ metode*. Fagbokforlaget.

Schiffman, L. G., Kanuk, L. L. & Hansen, H. (2012). *Consumer Behavior: A European Outlook, Second Edition*. Pearson Education Limited

Silkoset, R., Olsson, U. H., & Gripsrud, G. (2010). *Metode og dataanalyse: Beslutningsstøtte for bedrifter ved bruk av JMP*. Høyskoleforlaget.

Spaans, R. (2017). *Kjøpesenterlandet*. Oslo: Dreyers Forlag

Statistisk sentralbyrå. (2017). Varehandel, strukturstatistikk. Hentet fra <https://www.ssb.no/varehandel-og-tjenesteyting/statistikker/stvareh>

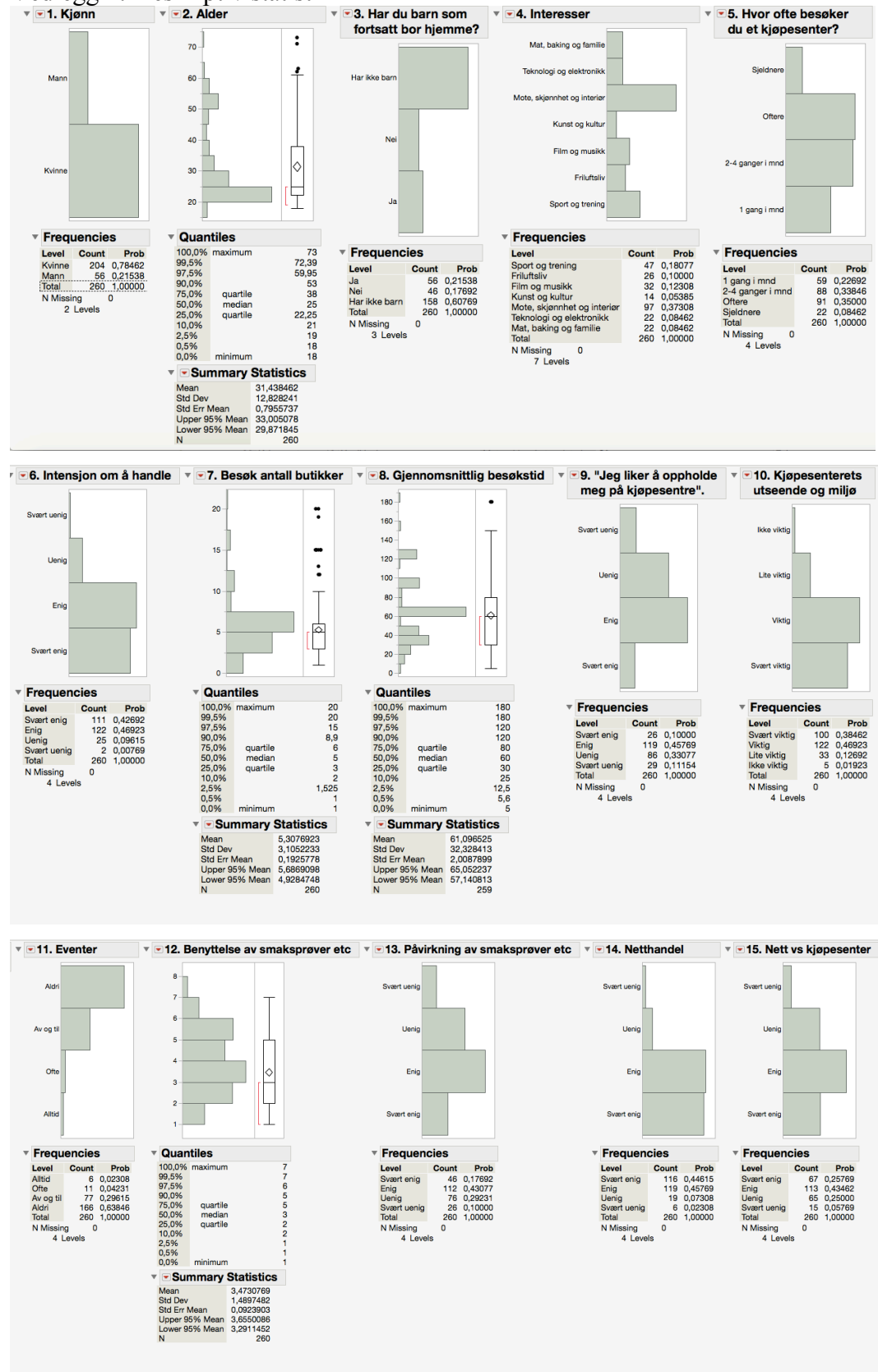
Thon Eiendom (2017). Fremtiden for Norske kjøpesentre. Hentet fra <http://www.thoneiendom.no/magasin/kjopesenter/fremtidens-kjopesentre/>

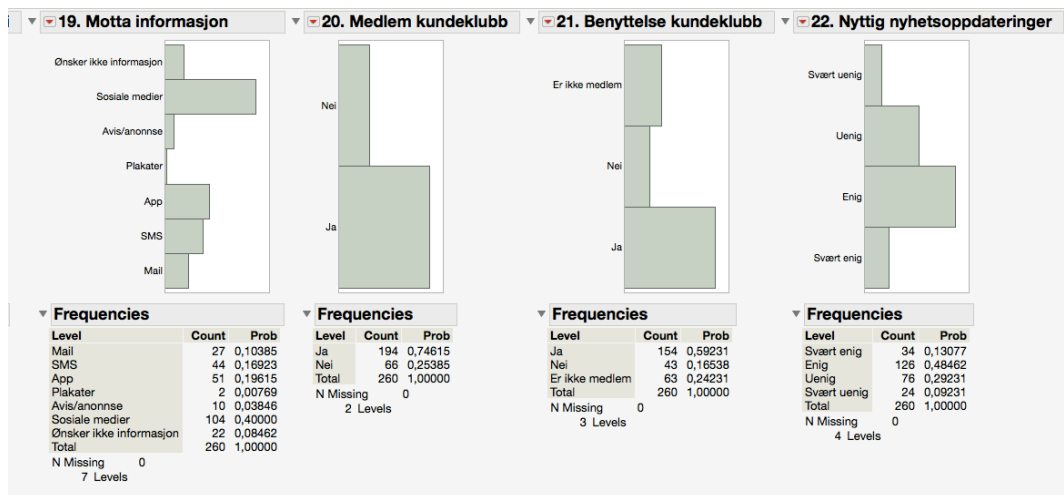
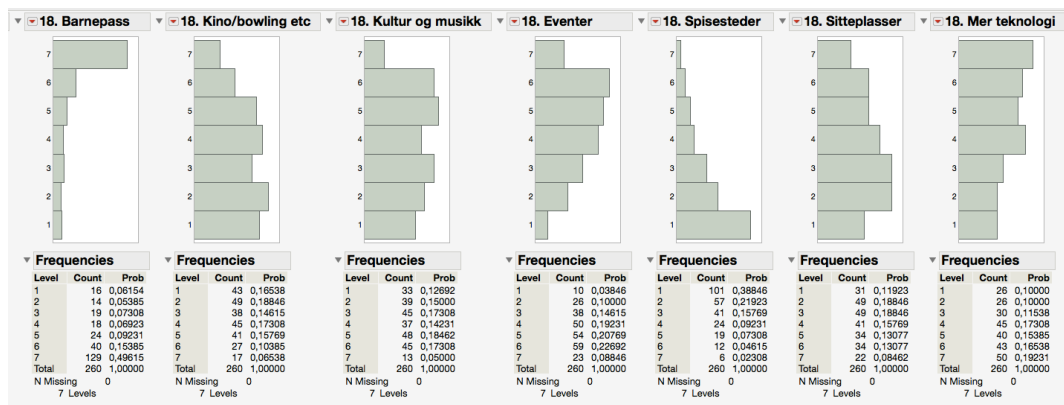
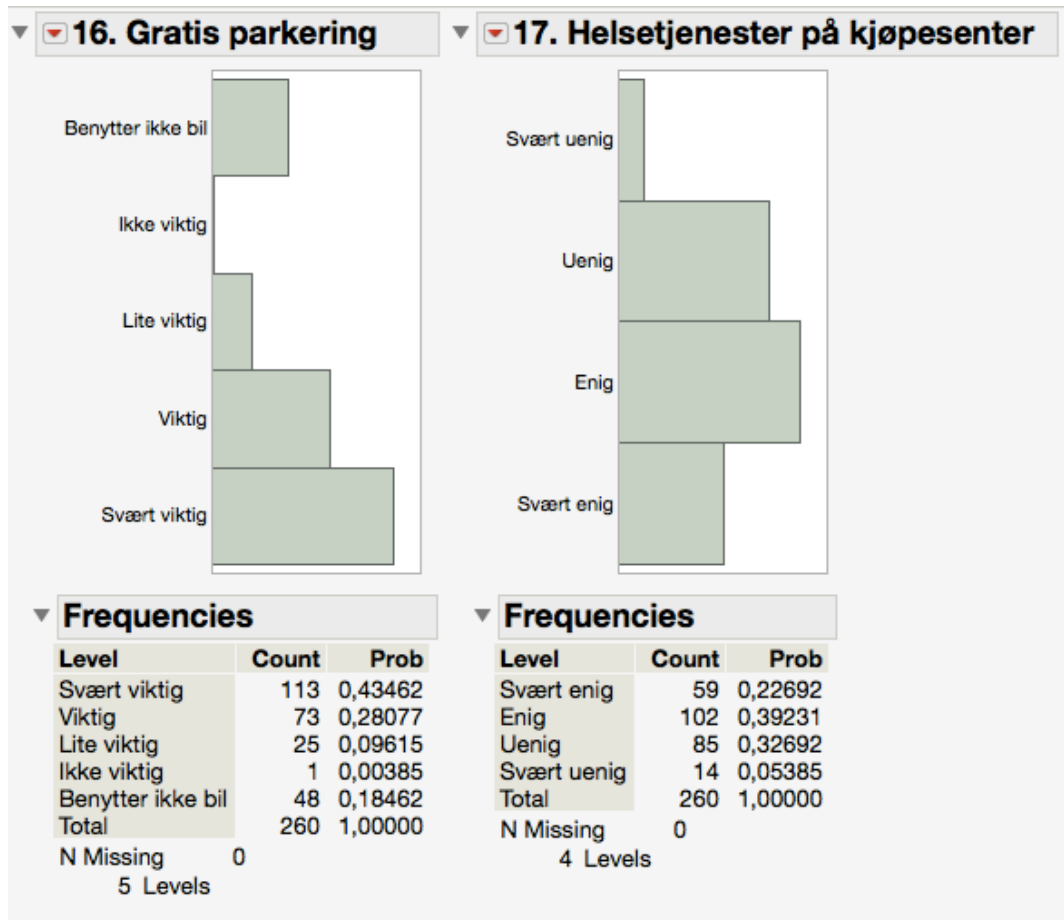
Ueland, T. (2017). Kjøpesenterlandet – ein unik sosial verden. *Veien videre for Norsk planlegging*. Plan Nr 06/2017, p 26-29. Universitetsforlaget.

Winter, R. (2012) The omni channel shopper. *Display & Design Ideas*, Vol. 24 Issue 3, p.16-16.

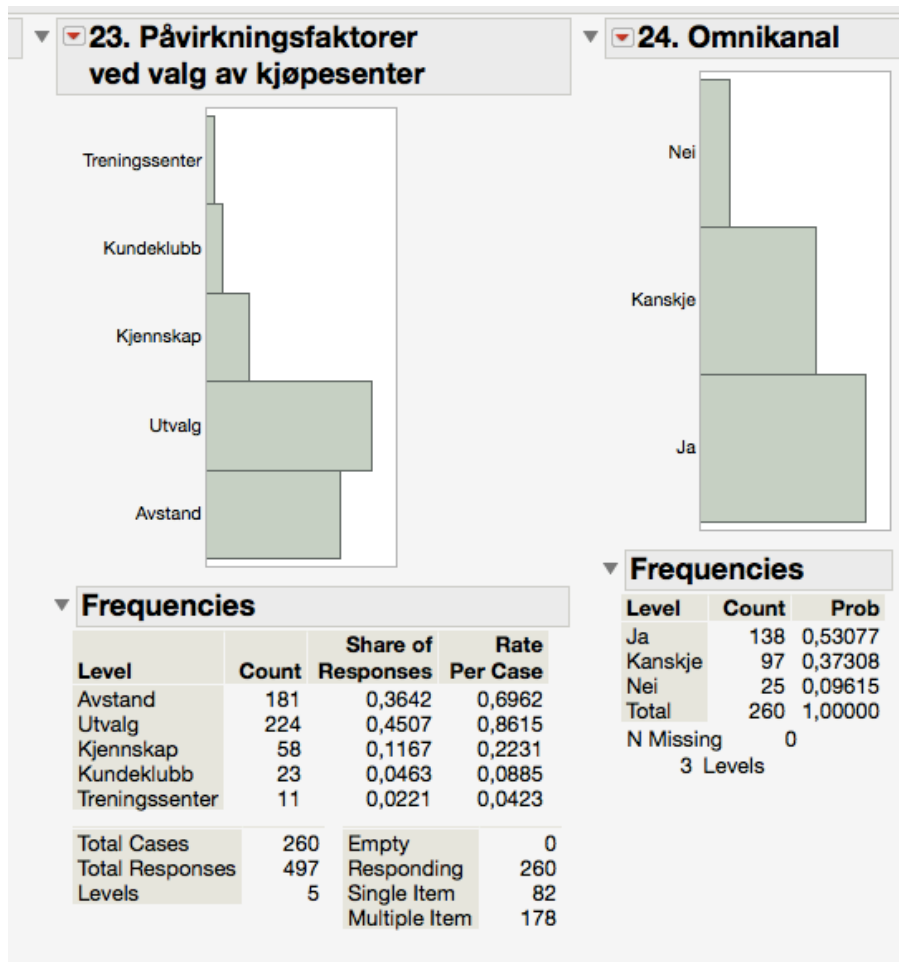
# VEDLEGG

## Vedlegg 1: Deskriptiv statistikk

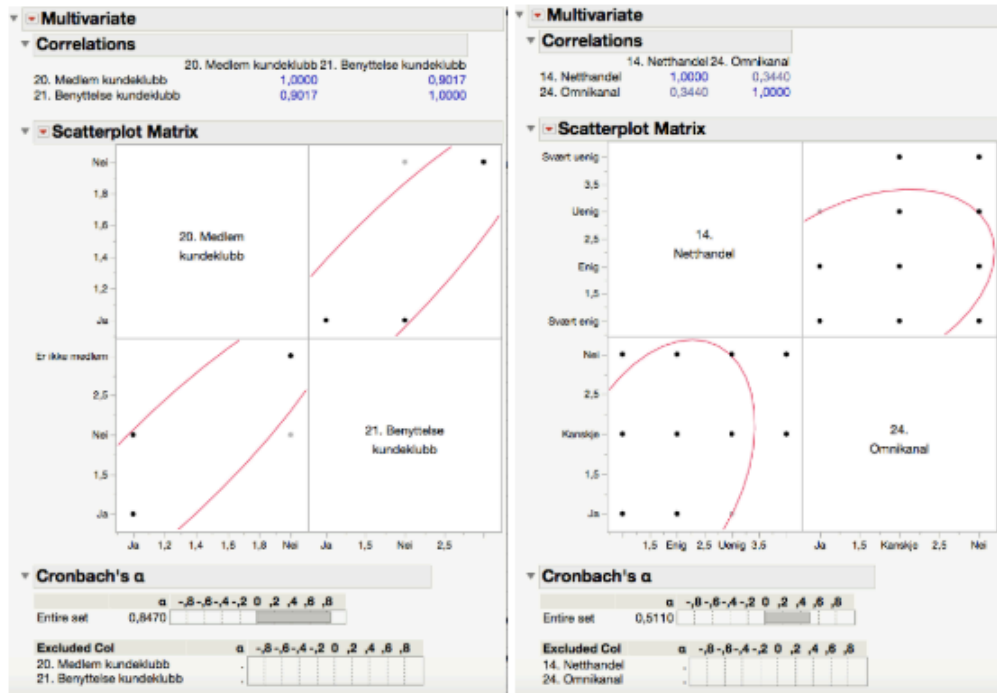




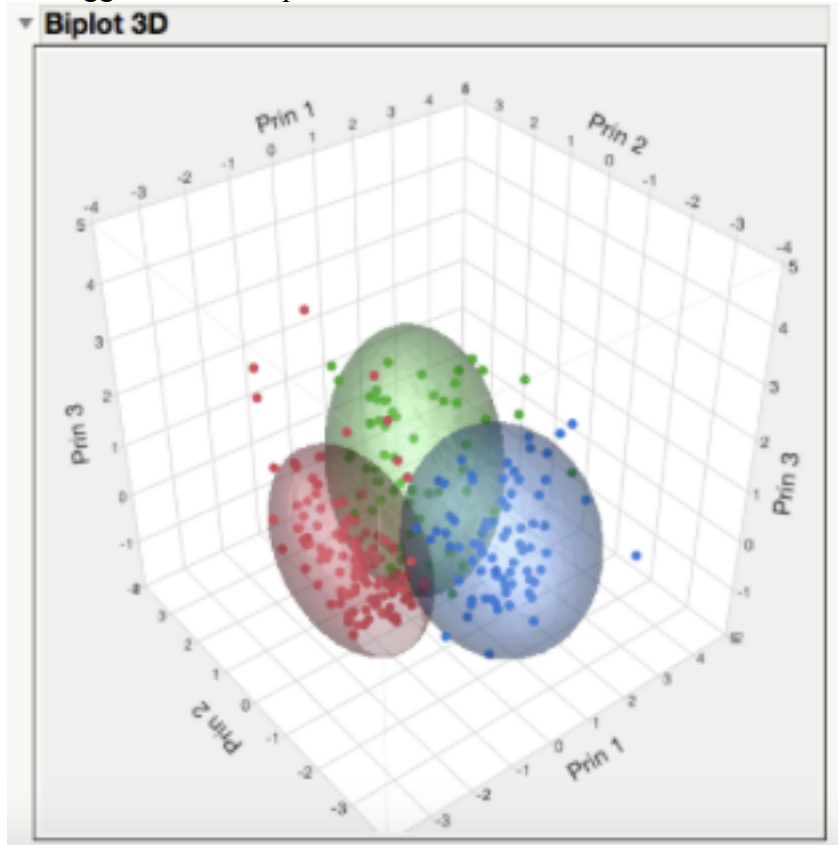




## Vedlegg 2: Cronbachs Alpha ( $\alpha$ )



Vedlegg 3: Cluster biplot 3D



Vedlegg 4: K-means av cluster

▼ K Means NCluster=3

▼ Cluster Summary

Cluster	Count
3	76

▼ Cluster Means

Cluster	1. Kjønn	2. Alder	3. Har du barn som fortsatt bor hjemme?	7. Besøk antall butikker	8. Gjennomsnittlig besøktid	10. Kjøpesenterets utseende og miljø	15. Nett vs kjøpesenter	20. Medlem kundeklubb	24. Omnikanal
1	1,08870968	23,9677419	2,83064516	6,67741935	73,5887097	1,43548387	1,82258065	1,05645161	1,45967742
2	1,62711864	27,1525424	2,71189441	3,45762712	40,7118644	2,03389931	2,79661017	1,74576271	1,50847458
3	1,10526316	47,0921053	1,42105263	4,48684211	56,5394737	2,14479084	2,02631579	1,19736842	1,78947368

## Vedlegg 5: Cluster sammendrag i tabell

		CLUSTERE		
		1	2	3
Alle N		125	59	76
<b>1. Kjønn</b>	<b>N</b>			
Kvinne		114	22	68
Mann		11	37	8
<b>2. Alder</b>	<b>Mean</b>			
		24 år	27 år	47 år
<b>3. Barn</b>	<b>N</b>			
Ja		7	3	46
Nei		7	11	28
Har ikke barn		111	45	2
<b>7. Antall butikker</b>	<b>Mean</b>			
		7 butikker	3 butikker	4 butikker
<b>8. Besøksid</b>	<b>Mean</b>			
		73 min	40 min	57 min
<b>10. Miljø og trivsel</b>	<b>N</b>			
Svært viktig		72	15	13
Viktig		51	29	42
Lite viktig		2	13	18
Ikke viktig		0	2	3
<b>15. Kjøpesenter vs. nett</b>	<b>N</b>			
Svært enig		45	3	19
Enig		57	17	39
Uenig		22	28	15
Svært uenig		1	11	3
<b>20. Medlem kundeklubb</b>	<b>N</b>			
Ja		118	15	61
Nei		7	44	15
<b>24. Omni-kanal</b>	<b>N</b>			
Ja		75	36	27
Kanskje		43	16	38
Nei		7	7	11

## Vedlegg 6: Spørreundersøkelse

Denne undersøkelsen er i forbindelse med vår bacheloroppgave ved Handelshøyskolen BI. Undersøkelsen er helt anonym!

Kjønn:

Kvinne

Mann

Alder: (skriv med tall).

Har du barn som fortsatt bor hjemme?

Ja

Nei

Har ikke barn

Hvilke av interessene nedenfor er du mest opptatt av/ passer deg best? (velg en).

Sport og trening

Friluftsliv

Film og musikk

Kunst og kultur

Mote, skjønnhet og interiør

Teknologi og elektronikk

Mat, baking og familie

Hvor ofte ca. besøker du et kjøpesenter?

1 gang i måneden

2-4 ganger i måneden

Oftere

Sjeldnere

Svar på følgende påstand:

"Oftest når jeg besøker et kjøpesenter, er det med intensjon om å handle".

Svært enig

Enig

Uenig

Svært uenig

I gjennomsnitt, hvor mange butikker er du vanligvis innom når du besøker et kjøpesenter? (Skriv med tall).

I gjennomsnitt, hvor lenge oppholder du deg på ditt nærmeste kjøpesenter de gangene du er der? (skriv antall minutter i tall, eks: 45).

Svar på følgende påstand:

"Jeg liker å oppholde meg på kjøpesentre".

Svært enig

Enig

Uenig

Svært uenig

Hvor viktig er kjøpesenterets utseende og miljø for din trivsel på senteret? (Eksempler kan være friske farger på veggene, grønne planter og behagelig belysning).

Svært viktig

Viktig

Lite viktig

Ikke viktig

Hvor ofte deltar du på arrangementer i regi av et kjøpesenter?

Alltid

Ofte

Av og til

Aldri

På en skala fra 1-7 (der 1 er i svært liten grad, og 7 er i svært stor grad), i hvilken grad opplever du at senteret du oftest benytter tilbyr smaksprøver, demonstrasjoner av produkter, konkurranser og lignende?

1

2

3

4

5

6

7



Svar på følgende påstand:

"Dersom jeg blir tilbudt smaksprøver og/ eller muligheten til å få demonstrert et produkt, svarer jeg som oftest ja til dette".

Svært enig

Enig

Uenig

Svært uenig

Svar på følgende påstand:

"Jeg liker å ha muligheten til å handle på nett".

Svært enig

Enig

Uenig

Svært uenig

Svar på følgende påstand:

"Jeg velger ofte å handle på kjøpesentre fremfor på nett".

Svært enig

Enig

Uenig

Svært uenig

Hvor viktig er gratis parkering for deg når du velger hvor du skal legge shoppingturen?

Svært viktig

Viktig

Lite viktig

Ikke viktig

Benytter ikke bil

Svar på følgende påstand:

"Dersom diverse helsetjenester var tilgjengelig på mitt nærmeste kjøpesenter, ville jeg benyttet meg av disse".

Svært enig

Enig

Uenig

Svært uenig

Dersom det var snakk om å få et av følgende tilbud til ditt nærmeste kjøpesenter, hvilke av de følgende tilbudene ville du satt mest pris på? Ranger dem fra viktigst (1) til minst viktig (7).

"Lekeland" med mulighet for barnepass

Kino/bowling og andre lignende tilbud

Innslag av kultur og musikk (konserter, kunstutstilling, matopplevelser m.m)

Eventer (moteshow og kundekvelder)

Spisesteder

Sitteplasser (uten spiseplikt)

Større tilstedeværelse av teknologi (Eksempler kan være: berørings skjermer for informasjon, skjermer i prøverom som kunne fortelle deg om plagg som passer de som du har tatt med deg, at det dukker opp et tilbud på din mobil fra den butikken du oppholder deg i)



Hvordan vil du helst motta informasjon om ting som skjer på ditt kjøpesenter? Velg ett alternativ.

- Mail
- SMS
- App
- Plakater
- Avis/annonse
- Sosiale medier
- Ønsker ikke informasjon

Er du medlem i en kundeklubb hos et eller flere kjøpesenter?

- Ja
- Nei

Hvis ja, benytter du deg av noen kundeklubbfordeler?

- Ja
- Nei
- Er ikke medlem

Svar på følgende påstand:

"Jeg opplever det som nyttig å motta nyhetsoppdateringer fra kjøpesentre".

- Svært enig
- Enig
- Uenig
- Svært uenig

Hvilke av disse faktorene påvirker i størst grad ditt valg av kjøpesenter? (du kan krysse av for flere alternativer).

- Avstand til senteret
- Utvalg av butikker
- Kjennskap til senteret
- Kundeklubb og dens fordeler
- Tilgang på treningssenter

Svært mange butikker operer med egne nettbutikker i dag. Sett at disse ble samlet og integrert under kjøpesenterets egen nettbutikk/ nettside, dermed kunne produkter fra alle senterets butikker handles på en nettside, samt legges i en og samme handlevogn. Disse kunne så blitt sendt hjem på døren, eller blitt hentet på et hentepunkt på senteret. Du ville fremdeles å hatt muligheten til å både handle, prøve og bytte varer i de fysiske butikkene (altså skulle det ikke erstattet det fysiske kjøpesenteret).

Kunne du tenke deg å benytte deg av dette?

- Ja
- Kanskje
- Nei

## Vedlegg 7: Godkjenning NSD



Robert Ingvaldsen  
Postboks 6233  
5893 BERGEN

Vår dato: 03.05.2018

Vår ref: 60423 / 3 / LT

Deres dato:

Deres ref:

### Forenklet vurdering fra NSD Personvernombudet for forskning

Vi viser til melding om behandling av personopplysninger, mottatt 19.04.2018.  
Meldingen gjelder prosjektet:

60423	Norske kjøpesentre
Behandlingsansvarlig	Handelshøyskolen BI, ved institusjonens øverste leder
Daglig ansvarlig	Robert Ingvaldsen
Student	Charlotte Sogaard Nilsen

### Vurdering

Etter gjennomgang av opplysningene i meldeskjemaet med vedlegg, vurderer vi at prosjektet er omfattet av personopplysningsloven § 31. Personopplysningene som blir samlet inn er ikke sensitive, prosjektet er samtykkebasert og har lav personvernulempe. Prosjektet har derfor fått en forenklet vurdering. Du kan gå i gang med prosjektet. Du har selvstendig ansvar for å følge vilkårene under og sette deg inn i veiledningen i dette brevet.

### Vilkår for vår vurdering

Vår anbefaling forutsetter at du gjennomfører prosjektet i tråd med:

- opplysningene gitt i meldeskjemaet
- krav til informert samtykke
- at du ikke innhenter [sensitive opplysninger](#)
- veiledning i dette brevet
- Handelshøyskolen BI sine retningslinjer for datasikkerhet

### Veiledning

#### Krav til informert samtykke

Utvalget skal få skriftlig og/eller muntlig informasjon om prosjektet og samtykke til deltakelse.

Informasjon må minst omfatte:

- at Handelshøyskolen BI er behandlingsansvarlig institusjon for prosjektet
- daglig ansvarlig (eventuelt student og veileder) sine kontaktopplysninger
- prosjektets formål og hva opplysningene skal brukes til
- hvilke opplysninger som skal innhentes og hvordan opplysningene innhentes

*Dokumentet er elektronisk produsert og godkjent ved NSDs rutiner for elektronisk godkjenning.*

NSD – Norsk senter for forskningsdata AS Harald Hårfagres gate 29 Tel: +47-55 58 21 17 nsd@nsd.no Org.nr. 985 321 884  
NSD – Norwegian Centre for Research Data NO-5007 Bergen, NORWAY Faks: +47-55 58 96 50 www.nsd.no

## Vedlegg 8: Intervjuguide

Informasjonsskriv og forespørsel om deltakelse i bacheloroppgave

### **”FRAMTIDENS KJØPESENTRE”**

#### **Frivillig deltakelse**

Dette er kun en forespørsel, der det er frivillig å delta. Det er dermed helt opp til deg om du vil være en del av vårt prosjekt. Du kan når som helst trekke deg fra deltakelsen. Dersom du skulle ønske dette, vil alle opplysninger bli slettet.

#### **Personopplysninger**

Alle personopplysninger vil bli behandlet konfidensielt. Vi vil ikke gå i dybden på deg og dine opplysninger, da vi studerer bransjen som helhet. Erfaringer fra bransjen, framtidstanker og gode eksempler bli vektlagt. Det er kun sensor, veileder og oss i prosjektgruppen som vil få tilgang til dine personopplysninger. Dersom oppgaven står med beste karakter, vil en forespørsel om publikasjon på BI sitt private bibliotek bli etterspurt. Denne vil da kunne bli brukt som eksempler til fremtidige oppgaver for andre BI studenter.

*Prosjektet er godkjent av NSD (Personvernombudet for Forskning).*

#### **Samtykke om deltakelse i studien**

Jeg, ....., har mottatt informasjon om studien og ønsker å delta.

---

(signert av, dato)

*Viktig informasjon: Vi skriver en oppgave om kjøpesenterbransjen som helhet. Svar derfor gjerne så generelt som mulig på følgende spørsmål. Dersom du har spesielt gode eksempler/historier fra ditt senter, er det topp om du vil dele med oss! Dette kan bli benyttet i den ferdige oppgaven.*

#### **GENERELT**

Hva gjør dere for å skape et attraktivt miljø, og behagelig atmosfære på senteret?

S:

Tilbyr dere, eller kunne dere tenke dere å tilby ulike helsetjenester på deres senter?

S:

Hvor verdifullt er det for dere å engasjere kundene gjennom produkt-demonstrasjoner, konkurranser, smaksprøver etc. på ditt senter? Utgjør dette en merkbar forskjell på kjøpsatferd? Forklar gjerne.

S:

Det snakkes mye om at det å skape opplevelser for forbrukerne bør være det største fokuset blant kjøpesentrene i dag og i fremtiden. På hvilken måte arbeider dere med dette? Hvordan skaper dere opplevelser for kundene deres?

S:

Hva mener dere er kriteriene for at et kjøpesenter skal fungere som en sosial plattform/møteplass? (altså et sted hvor kundene møtes, enten bare for å være sammen, men også for å gjøre noe sammen).

S:

#### **FORBRUKERNE**

Opplever dere at forbrukerne er mer krevende enn før? Hvis ja, på hvilken måte?

S:

Gjør dere egne undersøkelser for å kartlegge hva kundene ønsker seg og forventer av ditt senter? Hvis ja, hva forteller disse?

S:

Hvilke tiltak har dere gjort de siste 12 mnd. på bakgrunn av denne informasjonen?

S:

#### **TRUSLER/ MULIGHETER**

Hva ser du på som deres største trussel?

S:

Hva mener du er ditt senters største fortrinn?

S:

Kan du fortelle noe om hvordan du/dere forholder dere til E-handel?

S:

I 2017 har det vært mye snakk om «kjøpesenterdøden» som herjer i USA. Det er delte meninger om hvorvidt denne er på vei også til Norge. Hva tenker du om dette?

S:

### **DIGITALISERING**

Hva gjør dere for å implementere teknologi i større grad på senteret? Hva betyr dette for kundene deres?

S:

Hvilke kanaler benytter dere for å kommunisere med kundene?

S:

Har senteret en egen kundeklubb?

S:

Svært mange butikker operer med egne nettbutikker i dag. Sett at disse ble samlet og integrert under kjøpesenterets egen nettside/ nettbutikk. Dermed ville kundene hatt mulighet til å handle fra alle senterets butikker på en og samme nettside, lagt dem i en felles «handlekurv», og bestilt varene hjem. Man kunne også tilbudt «pick up points» på senteret, samt at kundene fremdeles har anledning til å både handle, prøve og bytte varene i fysisk butikk.

Er dette noe som kan være interessant for ditt senter i fremtiden?

S:

*Til sist: Har du noe du ønsker å legge til som du mener vil være verdifullt for det videre arbeidet med oppgaven og temaet? Skriv det gjerne ned her, eller kontakt på mail.*

*Tusen takk for din tid!*

Vedlegg 9: Dybdeintervjuer

Referat av dybdeintervjuene er levert som en egen fil.